

Libro Blanco

La nueva división competitiva: Construyendo la base para la agilidad organizacional

Los componentes de la agilidad organizacional

Hoy en día, las organizaciones de todos los sectores deben recopilar y actuar sobre la información, tomar decisiones rápidamente e implementar cambios para cumplir con los requisitos de los clientes y el entorno empresarial que evolucionan rápidamente. Muchas personas denominan "agilidad" a la capacidad de realizarlo con éxito.

Las bases para la agilidad son esenciales en el enfoque a las relaciones y las habilidades interpersonales que Dale Carnegie comenzó a enseñar hace décadas. La agilidad implica buscar nueva información y aceptar el cambio continuo de forma colaborativa, sin resistencia, sesgo ni resentimiento.

Hay muchas cosas que pueden inhibir la capacidad de una organización para ser ágil: la burocracia que ralentiza los procesos, las políticas internas que prolongan el proceso de toma de decisiones, los silos que ofuscan las causas fundamentales de los problemas y la responsabilidad de las soluciones, y la falta de confianza que dificulta la comunicación, entre otros. Cuando existen estos obstáculos contra la agilidad, la solución no es simple, pero tampoco es insuperable.

¿Qué hace que una organización sea "ágil"?

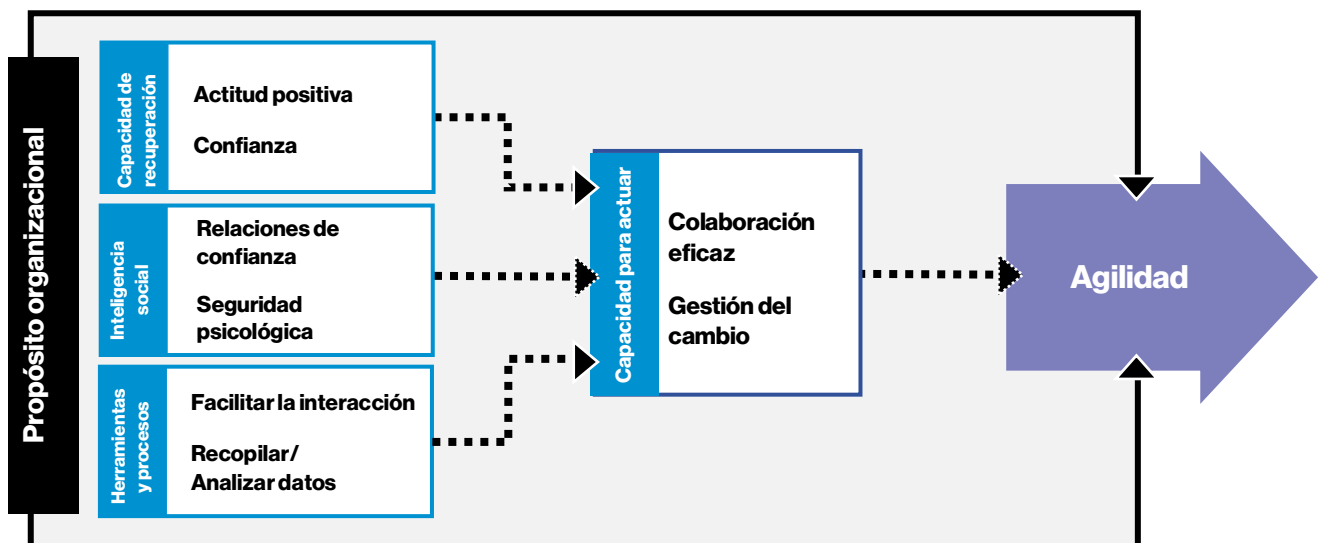
Las herramientas y procesos eficientes que hacen uso de las ventajas que ofrece la tecnología actual, junto con datos precisos, son esenciales. Las organizaciones deben hacer las preguntas correctas, recopilar, compartir y analizar información (el impulso para el cambio) de manera proactiva y luego tomar decisiones y actuar.

Pero ninguna cantidad de datos ayudará a una empresa a volverse ágil si no hay un deseo genuino de escuchar lo que dicen los datos. Y aquellos que carecen de confianza a menudo carecen del coraje para escuchar de verdad. Es por eso que se necesita más que personas inteligentes y buenos datos para volverse ágil. Además de las buenas herramientas y procesos, se necesita la combinación correcta de capacidad de recuperación, inteligencia social y capacidad de acción, alineada con un claro propósito organizativo, para crear una base sólida para la agilidad.

Este artículo presenta las investigaciones más recientes de Dale Carnegie sobre el papel de la agilidad en la adaptación al lugar de trabajo que evoluciona rápidamente. Analizamos la agilidad específicamente en el contexto de los cambios masivos que se anticipan a partir de la implementación de la inteligencia artificial (IA), y proporcionamos un marco para los líderes, abordando consideraciones importantes para aquellos que desean encarar el desarrollo de la agilidad dentro de su organización de manera deliberada.

"Mantenga su mente abierta al cambio en todo momento. Únicamente al examinar y volver a examinar sus opiniones e ideas puede progresar".

- Dale Carnegie



Determinar el verdadero norte: un propósito centrado en el cliente respalda la agilidad

Un propósito claro, centrado en la creación de valor para los clientes, permite lograr la agilidad de varias maneras.

Un estudio realizado por Dale Carnegie & Associates que explora las culturas corporativas de alto rendimiento¹ confirmó la importancia de tener un sólido enfoque en los clientes. La investigación identificó un subconjunto de empresas particularmente exitosas y examinó cómo sus actitudes y acciones diferían del resto. Una de las formas en que los líderes sénior de estas organizaciones ganadoras pensaron de manera diferente a los de otras empresas fue su sólido énfasis en los clientes.

Las organizaciones ágiles esperan operar en un entorno donde el camino a seguir no esté grabado a fuego; se entiende que la nueva información puede provocar un ajuste del curso en cualquier momento. Un propósito centrado en el cliente es la brújula que permite a los empleados continuar navegando hacia el objetivo final, incluso cuando el camino toma giros inesperados. Un enfoque claro en la creación de valor para el cliente proporciona un verdadero norte para todos en la organización y respalda la agilidad de varias maneras.

Primero, proporciona la razón para el cambio: cumplir el propósito más plenamente al satisfacer las necesidades del cliente de manera más eficiente. Esto, a su vez, permite a los empleados comprometidos sugerir y abogar por cambios que harán que la organización sea más receptiva al proporcionar valor para los clientes. El propósito también ayuda a conectar las empresas con sus clientes, y los clientes se han convertido cada vez más en una buena fuente de capital intelectual para la creación conjunta de valor.

Un enfoque claro en la creación de valor para el cliente proporciona un verdadero norte para todos en la organización y respalda la agilidad de varias maneras.

Además, tener un objetivo compartido (el objetivo centrado en el cliente) que reemplaza las métricas funcionales ayuda a deshacer los silos y también ayuda a las personas a superar conflictos. Cuando surgen desacuerdos sobre la estrategia y las tácticas, un compromiso compartido para cumplir con el propósito de la organización puede ayudar a mantener a las personas en el diálogo, trabajando juntos hacia una solución. Cuando las prioridades en competencia amenazan con complicar el proceso de toma de decisiones, un propósito centrado en el cliente proporciona a las personas una manera confiable de evaluar su importancia relativa, tomar decisiones de compensación y, luego, explicar esas decisiones a otros con confianza.

Finalmente, tener un propósito centrado en el cliente y que los empleados puedan conectar sus logros para ayudar a cada persona a ver el valor de lo que hacen. Este trabajo orientado a un propósito aumenta el compromiso, y los empleados comprometidos ayudan a que las organizaciones sean más ágiles. Cuando la dirección es clara, las personas empoderadas naturalmente innovarán nuevas y mejores formas de llegar de la manera más rápida posible.

Pero comunicar el propósito de la organización es solo el primer paso hacia la agilidad. Los líderes también deben fomentar habilidades y un entorno que incentive la agilidad. Deben construir agilidad de una manera deliberada.

¹Transformando actitudes y acciones: cómo los líderes sénior crean culturas exitosas en el lugar de trabajo, Dale Carnegie & Associates, 2017.

Fomentar una fuerza laboral resiliente

La agilidad requiere aceptar un cierto nivel de riesgo. Por lo tanto, la capacidad de recuperación es esencial.

En su consejo sobre cómo ser exitoso, Dale Carnegie dijo: “[D]esarrollen el éxito a partir de los fracasos. El desaliento y el fracaso son dos de los peldaños más seguros para el éxito”. Las organizaciones ágiles comprenden la verdad de ese consejo. La recompensa por una rápida toma de decisiones es la oportunidad de vencer a los competidores en el mercado con innovación. Las organizaciones ágiles deben aceptar voluntariamente un cierto nivel de riesgo (ese nivel de riesgo dependerá del tipo de negocio y las participaciones involucradas) que conlleva capacitar a los empleados para que actúen sin esperar a que cada última opción sea completamente aprobada.

En resumen, las organizaciones ágiles experimentan para aprender e, inevitablemente, habrá un tropiezo ocasional. Esto no significa que aquellos que trabajan en organizaciones ágiles tomen decisiones a la ligera o esperen fracasar. Por el contrario, confían en que sus decisiones son las correctas y creen que los cambios tendrán éxito. Pero entienden que, en ocasiones, estarán equivocados. Ahí es cuando una organización y su gente necesitan capacidad de recuperación. La confianza y una perspectiva positiva respaldan una mentalidad abierta a la información, preparada para tener éxito y hace que las personas sean más resilientes cuando se enfrentan a situaciones adversas. También desempeñan papeles importantes al permitir que las personas escuchen, aprendan y prosperen.

Promover el pensamiento positivo

Las personas con una perspectiva positiva esperan, y obtienen, resultados positivos más a menudo que aquellos que no la tienen. En muchas situaciones, el pensamiento positivo también mejora la resolución de problemas y la toma de decisiones, y ayuda a las personas a pensar de manera más flexible, innovadora y creativa.² Los científicos teorizan que el pensamiento positivo les permite a los humanos una gama más amplia de posibles pensamientos y comportamientos (frente a la negatividad, que los limita), y que, con el tiempo, esto ayuda a las personas a desarrollar sus propios recursos físicos, intelectuales, sociales y psicológicos.³ A largo plazo, estos recursos son los que ayudan a las personas a "recuperarse" de las experiencias adversas.

¿Por qué fortalecer la capacidad de las personas para recuperarse hace que las organizaciones sean más ágiles? Porque el fracaso puede ser aterrador, especialmente cuando esperamos que nos culpen por ello. A las personas que le temen al fracaso les resulta más difícil aceptar comentarios, hacerse cargo de los problemas y tomar decisiones; puede ser paralizante. Afortunadamente, las organizaciones pueden desarrollar un entorno que minimice ese temor al crear una cultura corporativa positiva que respalde la toma de riesgos y acepte que fracasar no está mal. Los líderes pueden comenzar admitiendo sus propios errores, y no deben ser rápidos para culpar a los demás. El principio número uno, según Dale Carnegie, siempre ha sido: "No critiques, no condenes, ni te quejes".

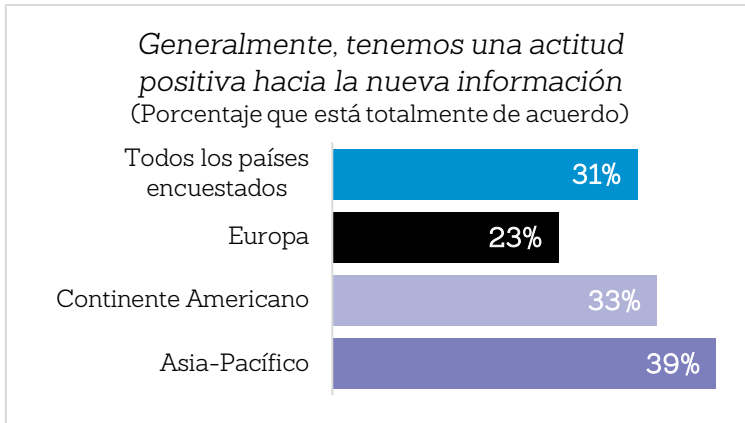
Las personas seguras de sí mismas pueden concentrarse mejor en asimilar nueva información y reconocer su utilidad potencial, en lugar de preocuparse por cómo responderán o acusarán a otro si las noticias no son buenas.

²Izen, Alice M. "An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications." *Journal of Consumer Psychology*, vol. 11, no. 2, 2001, pp. 75–85., doi:10.1207/s15327663jcp1102_01.

³Fredrickson, B L. "The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions" *American psychologist* vol. 56,3 (2001): 218-26.

Desarrollar la confianza en uno mismo

La confianza en uno mismo es muy diferente de la arrogancia y el exceso de confianza; implica la creencia de alguien en sus habilidades y una visión de que, en general, pueden lograr lo que se proponen hacer. Se deriva de nuestras propias creencias sobre nosotros mismos y de nuestras interacciones con el mundo que nos rodea.



Las personas seguras de sí mismas pueden concentrarse mejor en asimilar la nueva información y reconocer su utilidad potencial, en lugar de preocuparse por cómo responderán o acusarán a otro si las noticias no son buenas.

Esto es fundamental para los empleados de organizaciones ágiles. La información importante puede provenir desde cualquier lugar, desde big data y análisis generados por IA hasta conversaciones 1:1 con empleados o clientes.

Sin embargo, en una reciente encuesta realizada a más de 3500 empleados de tiempo completo en once países⁴, en promedio, sólo el 31 % de los encuestados están totalmente de acuerdo en que las personas en su organización tienen, generalmente, una actitud positiva hacia la nueva información. Esto sugiere que muchas organizaciones tienen trabajo que hacer cuando se trata de integrar estas actitudes importantes en su cultura corporativa.

Como se señaló anteriormente, operar como una organización ágil puede producir grandes dividendos en un mercado que valora la velocidad, pero también significa aceptar errores ocasionales. Aprender de esos errores es fundamental y la investigación muestra que el aprendizaje se facilita cuando las personas poseen confianza en sí mismos y actitudes positivas.⁵

Cuando se trata de una actitud positiva, los líderes sénior marcan la pauta, pero los líderes de nivel medio y de primera línea también están en una buena posición para proporcionar comentarios positivos específicos que pueden aumentar la confianza en sí mismos en sus equipos. En las organizaciones que aspiran a la agilidad, el modelado de un pensamiento positivo genuino y la confianza en uno mismo, es decir, fomentar la capacidad de recuperación, deben ser prioritarios.

⁴Investigación de Dale Carnegie & Associates sobre las actitudes hacia la Inteligencia Artificial realizada en EE. UU., India, China, Taiwán, Alemania, Reino Unido, Suecia, Noruega, Italia, Canadá y Brasil, enero de 2019.

⁵Komaraju, Meera, y Nadler, Dustin. "Self-Efficacy and Academic Achievement: Why Do Implicit Beliefs, Goals, and Effort Regulation Matter?" Learning and Individual Differences, Vol. 25, 2013, pp. 67–72.

Mejorar la inteligencia social en toda la organización

La inteligencia social es lo que crea un entorno de confianza y seguridad psicológica.

La inteligencia artificial está en los titulares y cambiando la forma en que las personas viven y trabajan, pero los expertos sugieren que el grado de ampliación de las técnicas analíticas en la realidad dependerá, en gran medida, de la calidad de las habilidades y capacidades humanas de la empresa, incluida la inteligencia social. De hecho, la agilidad en el mundo de hoy implica maximizar la asociación hombre-máquina. Si bien las capacidades de aprendizaje automático están creciendo rápidamente, los humanos aún conservan la ventaja en algunas áreas, incluidas las tareas que requieren altos niveles de inteligencia social.

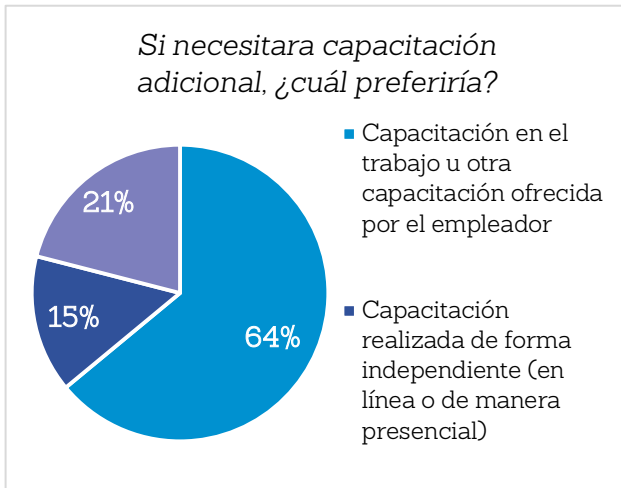
La inteligencia social es fundamental para la agilidad, ya que sustenta varias competencias organizativas clave que analizaremos más adelante en este documento: *colaboración efectiva, inteligencia creativa y gestión del cambio*. Las personas con sólida inteligencia social pueden conectarse con otros, establecer relaciones de confianza y navegar en entornos sociales complejos. Tienen la capacidad de influir en los colegas y lograr que las personas cooperen. Sus comportamientos crean un entorno de seguridad psicológica que respalda la adecuada toma de riesgos y alienta a todos los miembros del equipo a contribuir con ideas y compartir perspectivas. Estas habilidades son esenciales para las organizaciones ágiles que intentan innovar y realizar evaluaciones informadas sobre qué nuevas ideas tienen las mejores posibilidades de éxito. De hecho, la investigación sugiere que las personas con inteligencia social sólida contribuyen más al rendimiento creativo.⁶

Eso explica por qué, cuando se trata de mejorar las habilidades para el futuro, existe un enfoque considerable en las habilidades interpersonales. La encuesta de Dale Carnegie que mencionó anteriormente, preguntó a los encuestados qué habilidades consideraban que serán necesarias para mantenerse competitivos a medida que la inteligencia artificial y la automatización se generalizan en el lugar de trabajo. Más de 7 de cada 10 eligieron habilidades interpersonales por sobre las habilidades técnicas (STEM) (73 % frente a 27 %). Y mientras que un buen conocimiento de referencia con la tecnología es cada vez más importante para los roles de liderazgo, los resultados de nuestra encuesta concuerdan con otros estudios que sugieren que las habilidades interpersonales, tales como las habilidades para la comunicación, el pensamiento crítico, la creatividad, la empatía y el trabajo en equipo son cada vez más importantes.⁷

Más de 7 de cada 10 encuestados dijeron que el tipo de habilidades que creen que es más probable que se necesiten en el futuro para evitar la pérdida de empleos debido a la IA son las habilidades interpersonales.

⁶Rahim, M. Afzalur. "A Structural Equations Model of Leaders' Social Intelligence and Creative Performance." *Creativity and Innovation Management*, vol. 23, no. 1, 2013, pp. 44–56., doi:10.1111/caim.12045.

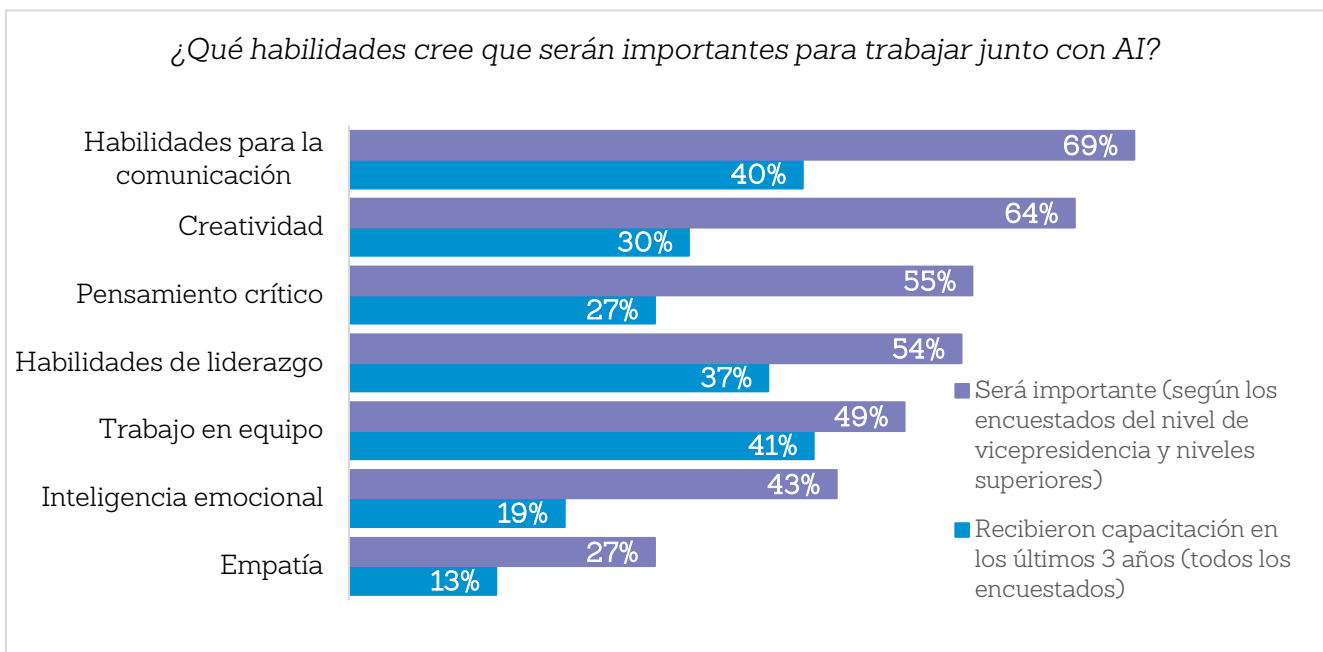
⁷Spar, Benjamin, et al. "2018 Workplace Learning Report: The Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labor Market." *LinkedIn Learning*, 2018, learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf; Bersin, Josh. "Catch the Wave: The 21st-Century Career." *Deloitte United States*, 31 July 2017, www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-21/changing-nature-of-careers-in-21st-century.html.



A medida que las tareas rutinarias comienzan a ser llevadas a cabo por máquinas, las empresas deben hacer que el aprendizaje sea parte del trabajo de todos, evaluar las funciones de forma rutinaria para comprender qué actividades se automatizarán y determinar qué habilidades necesitarán las personas para poder avanzar hacia las tareas pendientes.

En nuestra encuesta, el 68 % de todos los encuestados dijo que obtener capacitación adicional sería muy o extremadamente importante para evitar perder su trabajo, dados los avances en IA en el lugar de trabajo. Como se muestra en el cuadro de la izquierda, la mayoría recurre a sus empleadores para que proporcionen esa capacitación. La tabla que se muestra a continuación revela el porcentaje de encuestados del nivel de

vicepresidencia que dijeron que una habilidad dada es una que consideran importante para preparar a las



personas para trabajar en una organización que usa IA, en contraste con el porcentaje de todos los encuestados que han recibido capacitación sobre esa habilidad en los últimos tres años. Estos datos sugieren brechas que los líderes deben tener en cuenta a medida que desarrollan su fuerza laboral para respaldar la agilidad.

Desarrollar herramientas y procesos efectivos

Recopilar datos de calidad a través de interacciones con empleados y clientes para generar ideas.

Eliminar los obstáculos a la velocidad y la productividad.

Las organizaciones ágiles ven a los clientes y empleados como parte integral del proceso de creación de valor; son las personas que tienen ideas que pueden ayudar a innovar para mejorar productos y experiencias. Necesitan herramientas y procesos que les ayuden a capturar datos de calidad y faciliten las interacciones que pueden llevar a la creación conjunta de valor y la eliminación de barreras a la productividad e innovación.

Hay muchas herramientas, plataformas y técnicas entre las cuales elegir, y todo el tiempo surgen nuevas. Si el proceso de recolección de datos de una empresa es tecnológicamente sofisticado o no, no es tan importante como el hecho de que la empresa haga las preguntas correctas. Esto facilita las interacciones significativas con los empleados y clientes, y el rápido análisis de comentarios y datos para convertirlos en conocimientos sobre los cuales se puede actuar.

La velocidad requiere que los líderes pregunten y escuchen atentamente a los empleados que identifican los obstáculos a la productividad y la toma de decisiones, y tomar medidas para reducirlos o eliminarlos. Demostrar un alto nivel de capacidad de respuesta a estos tipos de problemas es fundamental para los líderes si esperan que los empleados se comprometan y continúan expresando ideas para mejorar el negocio.

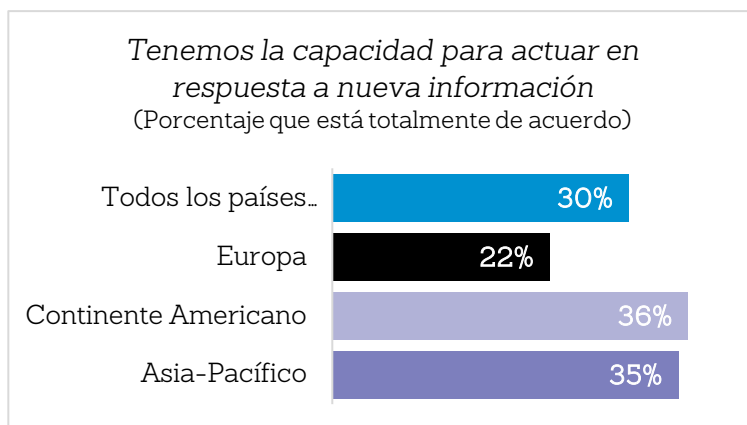
Mejorar la capacidad de acción

Cuando se enfrentan a nuevos conocimientos, las organizaciones ágiles están dispuestas y son capaces de actuar sobre ellos.

Las organizaciones ágiles tienen la capacidad de cambiar en respuesta a la información sobre los requisitos cambiantes de los clientes y el entorno empresarial, y lo hacen rápidamente, sin provocar resistencia o resentimiento entre los empleados.

La nueva información es el impulso para el cambio, pero solo el 30 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que su organización tiene la capacidad de actuar en respuesta a ella.

Mejorar la capacidad de acción de una organización implica respaldar la colaboración y la inteligencia creativa que impulsan la innovación y lideran efectivamente el cambio continuo.



Fomentar la colaboración efectiva

Cuando surgen ideas, el intercambio de información es fundamental. Convertir los conocimientos en innovación requiere una colaboración efectiva e inteligencia creativa, que es la capacidad de enmarcar lo que se conoce de nuevas maneras, encontrar conexiones significativas y generar soluciones innovadoras que creen valor para los clientes.

Para innovar, las empresas deben reunir los datos, el conocimiento, la experiencia, la creatividad y el juicio necesarios de toda la organización para tomar decisiones sobre cómo responder, y hacerlo rápidamente.

Afortunadamente, los humanos, ya sea que se den cuenta o no, tienen una gran inteligencia creativa. Un objetivo claro, combinado con líderes que capacitan e involucran a sus empleados en un entorno caracterizado por una gran inteligencia social, es decir, un entorno de confianza, colaboración y gran seguridad psicológica, desata la creatividad inherente de las personas para resolver problemas y crear valor para los clientes y la organización.

Pero compartir nueva información no es una fortaleza en muchas organizaciones: solo el 29 % de los encuestados en nuestra encuesta está totalmente de acuerdo con la afirmación “Somos abiertos y compartimos nueva información que puede influir en la forma en que hacemos nuestro trabajo”.

Los equipos interdisciplinarios pueden ayudar a fortalecer la red de intercambio de información de una organización y abordar los nuevos desafíos de manera eficiente, dadas las condiciones adecuadas. La seguridad psicológica es imperativa. Los pequeños equipos conformados por miembros con inteligencia social que se conocen y confían entre sí, junto con un fuerte apoyo ejecutivo, roles claramente definidos y permiso para abordar el problema sin restricciones innecesarias, son factores que contribuyen a una colaboración exitosa en los equipos.⁸

Sin embargo, los equipos no son la única solución para una colaboración efectiva, y la investigación advierte sobre la suposición de que los equipos altamente matriciales son la respuesta definitiva.⁹ Una cultura corporativa que respalde el intercambio de información y la inteligencia creativa, en un entorno de seguridad psicológica, puede ser más importante que cualquier estructura organizativa en particular.

Dominar la gestión del cambio

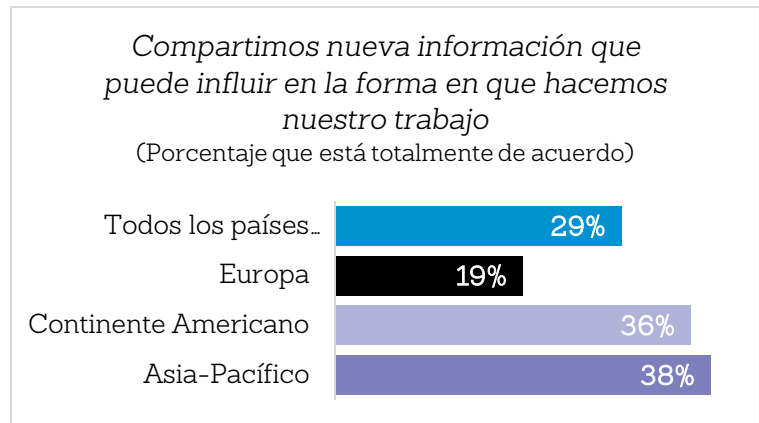
Pasar de la inspiración a la realidad siempre requiere un cambio, por lo que el dominio de la gestión del cambio es un elemento necesario de la agilidad. Los cambios pueden ser pequeños o grandes, pero las organizaciones ágiles reconocen la gestión del cambio, un enfoque sistemático de la transformación de objetivos, procesos y tecnologías, como una disciplina de liderazgo central.

Involucrar a los empleados para iniciar ideas para el cambio es clave para la agilidad; quienes están más cerca de las necesidades de los clientes están en la mejor posición para identificar problemas y generar soluciones. Además, los empleados que participan en idear el cambio desde el principio serán defensores instantáneos.

El impulso para el cambio en las organizaciones ágiles puede provenir de cualquier parte. Según donde se origine, puede requerir la implementación de cambios más amplios que involucren a otros departamentos o a toda la empresa. Hacer esto de manera efectiva significa construir relaciones dinámicas y de confianza que inspiren, comprometan y alineen los esfuerzos para lograr los resultados organizacionales deseados.

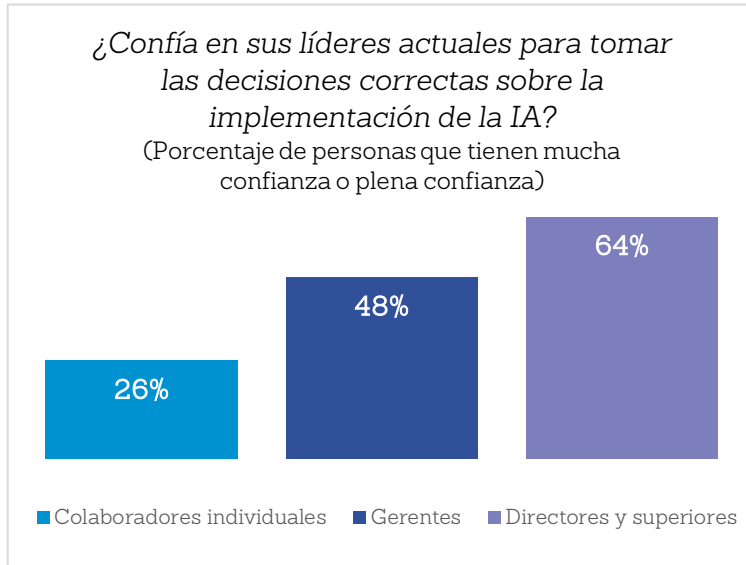
La confianza sustenta la comunicación efectiva, y una de las principales responsabilidades del liderazgo en la gestión del cambio es comunicar la necesidad de cambio de una manera que lo conecte con el objetivo de la organización, apele a los motivos de los empleados, aclare el objetivo del cambio y cree responsabilidad.

Dado que el éxito depende de la confianza en el liderazgo, es importante tener en cuenta que crear y mantener la confianza en el liderazgo sénior es un desafío en muchas organizaciones. Esto se subrayó en la respuesta a una pregunta de la encuesta que exploraba las actitudes de los encuestados hacia la implementación de la IA en el lugar de trabajo. El cuadro a la izquierda, con los encuestados desglosados por nivel laboral, revela que la confianza de los empleados en su liderazgo sénior para tomar las decisiones correctas con respecto a la implementación de la IA tiene una relación inversa con la posición de los encuestados en la jerarquía organizativa.



⁸Erickson, Lynda Gratton/Tamara J. “Eight Ways to Build Collaborative Teams.” *Harvard Business Review*, Nov. 2007, hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams; “Guide: Understand Team Effectiveness.” *Re:Work*, Google, 2016, rework.withgoogle.com/subjects/teams/.

⁹Brecheisen, Jeremie, et al. “3 Steps on the Path to Agility.” *Gallup.com*, 7 Sept. 2018, www.gallup.com/workplace/241793/steps-path-agility.aspx.



Solo alrededor de un cuarto de los colaboradores individuales (aquellos sin subordinados directos) dicen que tienen un alto nivel de confianza en su liderazgo, en comparación con aproximadamente la mitad de los gerentes y casi dos tercios de los encuestados a nivel de director o superior.

La reacción de las personas a la idea de cambio varía. Algunas personas lo aceptarán, viendo de inmediato el potencial de crecimiento, otros se mostrarán escépticos y el resto se mantendrá en el centro, esperando a ver qué sucede.

Los líderes deben determinar dónde cae cada uno de sus empleados en el continuo cambio-reacción. También es responsabilidad del líder calmar los temores, abordar las inquietudes y

ayudar a cada persona a ver la importancia de su rol en el cambio y el beneficio personal que se obtendrá. Requiere intentar honestamente ver el cambio desde el punto de vista de los demás, reconociendo que sus experiencias pasadas son las que llevan a sus creencias que, a su vez, impulsan sus acciones iniciales en respuesta al cambio.

Aprovechar a aquellos que aceptan primero la idea puede ayudar a generar un impulso para el cambio. Los líderes deben alentar a estos defensores y elogiar las victorias tempranas. Esto proporciona evidencia de que el cambio es posible y alienta a otros a seguir. Hacer que el cambio parezca lo más fácil de lograr posible puede darle la confianza para intentarlo a aquellos que están inciertos.

El rol de un líder es trabajar con diversas reacciones a la idea del cambio, guiar la transformación y garantizar que los líderes de primera línea también estén equipados y motivados para hacer lo mismo.

Los resultados

La agilidad requiere una apertura a la nueva información y al aprendizaje, una actitud positiva hacia el cambio y la confianza de que puede tener éxito. Prospera en un entorno de confianza y seguridad psicológica, donde las personas están capacitadas, comprometidas y conectadas a un objetivo centrado en el cliente. Y requiere un conjunto eficaz de herramientas, procesos, inteligencia creativa y social, y un liderazgo competente para el cambio.

Las organizaciones ágiles liberan a las personas para que experimenten, se adapten e innoven. A medida que el ritmo del cambio se acelera y la IA cobra impulso, estos imperativos adquirieron mayor notoriedad, pero en realidad, siempre han sido parte de los atributos que sitúan a las personas y las empresas a la vanguardia.

Para obtener más información sobre cómo la capacitación de Dale Carnegie puede ayudarlo a fortalecer las bases de la agilidad en su personal y organización, comuníquese hoy con su oficina local de Dale Carnegie. Visite: dalecarnegie.com/office

"La vida es una lotería. La [persona] que llega más lejos, generalmente, es aquella que está dispuesta a hacer y a atreverse".

- Dale Carnegie

Sobre el autor:

Mark Marone, PhD., es el director de investigación y liderazgo de pensamiento de Dale Carnegie and Associates, donde es responsable de la investigación continua sobre los problemas actuales que enfrentan los líderes, empleados y organizaciones de todo el mundo. Ha escrito con frecuencia sobre diversos temas, incluido el liderazgo, la experiencia del empleado/cliente y las ventas. Puede ponerse en contacto con Mark enviando un correo electrónico a mark.marone@dalecarnegie.com

Acerca de Dale Carnegie:

Dale Carnegie es una organización global de capacitación y desarrollo especializada en liderazgo, comunicación, relaciones humanas y soluciones de capacitación de ventas. Más de 9 millones de personas en todo el mundo se han graduado de la capacitación de Dale Carnegie desde su fundación en 1912. A través de franquicias en más de 90 países y en los 50 estados, la misión de Dale Carnegie es capacitar a las organizaciones para crear fuerzas laborales entusiastas y comprometidas fomentando la confianza, el pensamiento positivo y las relaciones productivas basadas en la confianza.