

SIETE HABILIDADES IMPRESCINDIBLES PARA LIDERAR CON IMPACTO

Podemos distinguir fácilmente quién es un gran líder y quién no lo es. La pregunta es qué hacen esos líderes para llegar a ser grandes

Hassan J. Chaker

Profesor y miembro del Consejo Asesor de la Lebanese American University de Beirut

Tras más de veinticinco años trabajando con muchas organizaciones de todo el mundo como consultor de recursos humanos, desarrollando programas de formación y desarrollo y gestionando la captación de talento, he detectado algunas habilidades comunes de los líderes más exitosos con los que me he cruzado. En este artículo, comparto cuáles son las habilidades necesarias para convertirse en un gran líder influyente.

Como líder, usted, sin duda, sabe cuál es su papel en la consecución de los objetivos y la visión de su compañía: hacer crecer una empresa económicamente exitosa que le enorgullezca y dejar un legado en este mundo. La verdad es que, para tener éxito a nivel em-

presarial, usted depende, en gran medida, de su equipo. Él es la clave del éxito o del fracaso. Debe ayudar a sus integrantes a desplegar su máximo potencial, y, a la vez, su negocio debe conseguir beneficios, cosa que implica pensar más allá del balance contable. Pedí a John Maxwell, el famoso conferenciante sobre temas de liderazgo, que definiera el liderazgo en una palabra, y dijo: “El liderazgo es influencia, nada más y nada menos”. Así pues, su nivel de liderazgo se medirá en función de hasta qué punto es usted capaz de influir en los demás y motivarlos para que actúen de la manera necesaria para llevar a cabo su visión.

En este artículo encontrará siete consejos que harán que lidere con impacto y aumente su influencia.

1. MEJORE SUS HABILIDADES INTERPERSONALES

Unas habilidades interpersonales efectivas ayudarán al equipo a construir relaciones más sólidas y a crear un ambiente de trabajo positivo, que aumentará el nivel de motivación y la productividad. “La gente sigue a las personas con las que se lleva bien”.

A todos les encantan las buenas relaciones, pero muy pocos están dispuestos a hacer la inversión necesaria para disfrutar de esas excelentes relaciones.

Medidas simples a tomar

- Salude a su equipo con una sonrisa.

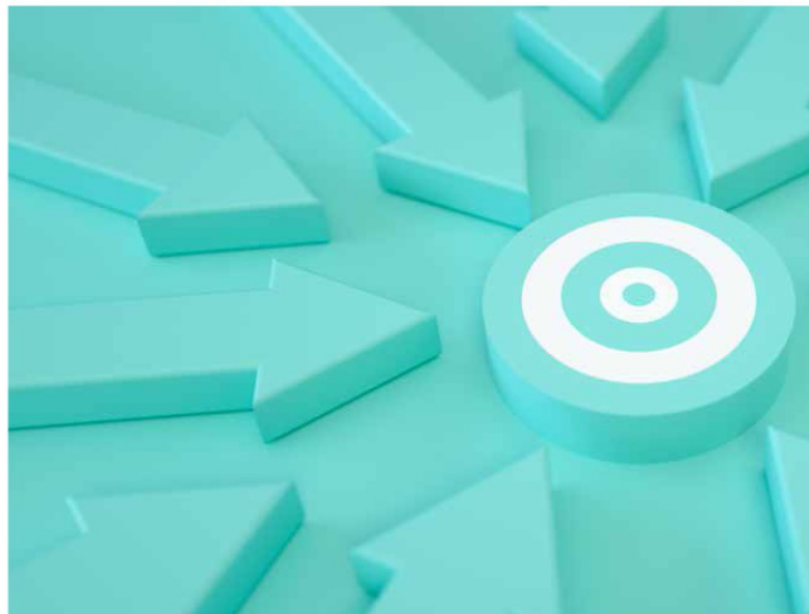
- Dirijase a cada persona por su nombre.
- Muestre gratitud.
- Respételos como seres humanos.
- Hable con los miembros de su equipo.
- Escúchelos: ¡los líderes escuchan! Este es el atributo más importante de todos.
- Ayúdelos con sus problemas personales.
- Tome un café o almuerce con cada uno de ellos, al menos, una vez al mes.
- Acepte sus invitaciones sociales.

Sin duda alguna, usted ya sabe todas estas cosas. Pero esta es la pregunta: si las sabemos y es algo relativamente simple, ¿por qué hay muchos líderes inconsistentes a la hora de aplicar estas habilidades? Los grandes líderes sí lo hacen. Esto comporta que el trabajo resulte divertido, cosa que atrae a la gente hacia usted en vez de alejarla. ¡Y eso aumenta su influencia!

A la hora de tratar con las personas, hay innumerables situaciones que pueden resultar discutibles, pero hay muchas otras que están muy claras. Cuando sea así, tome siempre la decisión que favorezca a su gente

Cuando las personas se sienten apreciadas, cuidadas, incluidas, valoradas y sienten que se confía en ellas, entonces empiezan a trabajar en equipo con su líder y entre sí, y esa sinergia hace maravillas. El ambiente de trabajo se vuelve más cordial, las personas empiezan a apreciarse y la moral mejora.

La conclusión es que, para ser un gran líder, debe apreciar a las personas con las que trabaja para que ellas le aprecien a usted y rindan con todo su potencial.



2. DÉ 'FEEDBACK' EFECTIVO

Como seres humanos, necesitamos retroalimentación a menudo. Sin embargo, muchas personas le dirán que, cuando reciben comentarios, suele ser porque han hecho algo mal. Hay dos tipos de comentarios:

- **La retroalimentación apreciativa** es, simplemente, detectar que alguien ha hecho algo bien y recompensarlo. Esto debería suceder al momento, delante de todo el mundo. Todos quieren ser reconocidos por algo que han hecho; independientemente de si fue un logro profesional o personal. El reconocimiento de un trabajo bien hecho procedente de la Dirección de la empresa significará más para un empleado de lo que usted piensa. Por ello, recuerde siempre dar reconocimiento a quien lo merece. Un simple “Bien hecho”, “Está haciendo un gran trabajo” o “Gracias por su esfuerzo” será suficiente. A veces podemos apreciar a los miembros del equipo dándoles recompensas, como un día

libre adicional, un correo electrónico dirigido al equipo, un día de trabajo desde casa o incluso acabar la jornada antes.

- **Proporcionar retroalimentación constructiva** significa que usted está centrado en brindar retroalimentación de una manera útil, para ayudar a otro individuo a aprender y crecer, sin insultar, menospreciar o castigar. Hay personas que quieren y necesitan recibir comentarios con mayor frecuencia que otras. Depende de usted decidir qué es apropiado y qué puede ofrecer de manera constructiva y efectiva. Asimismo, hay que tener en cuenta que la mayoría de las personas reciben muchos menos comentarios de los que desean. Si cambia sus hábitos para proporcionar más comentarios con más frecuencia, ¡eso es genial! Nosotros consideramos los comentarios como un evento positivo, y le enseñaremos cómo hacer que lo sean.

El **cuadro 1** recoge algunas claves importantes que caracterizan un *feedback* efectivo.



3. ALINEE EXPECTATIVAS

Los líderes efectivos gestionan el rendimiento definiendo sus expectativas de manera clara y concisa. Cuando todos saben lo que se espera, es mucho más fácil obtener un alto rendimiento. Hay poca incertidumbre y, por lo tanto, los problemas pueden ser abordados ágilmente. Y si las cosas ya han empezado a deteriorarse, se podrá recuperar el compromiso de los miembros del equipo. Para que una situación negativa vuelva a ser positiva, hay que recuperar la implicación de los integrantes del grupo.

A medida que vaya creando reglas, ayude a su equipo a comprender por qué las normas están ahí. Implice a los empleados en el proceso de elaboración de esas reglas y asegúrese de que sus expectativas se alinean con los recursos y el apoyo disponibles. Aplique las reglas de manera justa y consistente.

A la hora de tratar con las personas, hay innumerables situaciones que pueden resultar discutibles,

CUADRO 1. Seis características del 'feedback' efectivo

Uno de los objetivos del *feedback* es ayudar a mejorar el rendimiento futuro. Pero cuando no da como resultado el nivel deseado de desempeño, una reunión puede constituir una buena plataforma para poder analizar las expectativas, los resultados, la motivación y cómo conseguir el éxito. Para los empleados (o incluso proveedores) que eligen no rendir a un nivel adecuado, una reunión puede servir como punto de referencia dentro del ámbito más amplio de la gestión del rendimiento. Si un empleado se niega a cumplir con sus tareas, si ha sido apoyado y entrenado para hacerlas bien y continúa sin cumplir, entonces su supervisor tiene los medios necesarios para pasar a un plan disciplinario de gestión del rendimiento.

Cuando el *feedback* es percibido como negativo (debido a nuestro propio comportamiento, o tal vez porque no se ha transmitido bien), las personas intentan evitarlo o, al menos, limitar sus efectos negativos. Sin embargo, debemos dejar claro que puede ser una gran herramienta para el desarrollo personal, especialmente si con él se trata información sobre los problemas y sus posibles soluciones. Teniendo esto presente, profundicemos en las seis características principales del *feedback* efectivo.

1. En privado. La retroalimentación se debe dar en privado si esos comentarios pueden incomodar, y una reunión formal para dar *feedback* siempre debe realizarse en privado. Mientras que a algunas personas les gusta la atención que proporcionan los elogios sinceros o la celebración de un logro frente a los demás, a otras no, y nadie quiere ver expuestas cuestiones negativas delante de sus compañeros. Esto debería ser evidente, pero a veces nos alteramos y lo olvidamos.

2. Equilibrado. El equilibrio en este contexto consiste en diseñar la sesión de *feedback* de manera que, aunque pueda ser necesaria una crítica constructiva, el empleado no se sienta atacado, ni sienta que todo lo que se dice sobre su trabajo es negativo. Recomendamos evitar la fórmula antigua de "sándwich" (haciendo un comentario positivo, uno negativo y luego uno positivo); no obstante, recomendamos iniciar toda sesión de retroalimentación con un comentario positivo sobre algún aspecto del trabajo del empleado. Si esto le resulta difícil, o no se le da bien, apúntese algunos comentarios antes de la reunión para mantenerse concentrado. Su empleado apreciará que vaya al núcleo de la reunión rápidamente, en vez de dejar que se vaya acumulando la ansiedad. Los comentarios que se comunican en términos específicos y de manera sincera, generalmente, son bien aceptados, aunque sean críticas.

3. Relevante. Mantenga la conversación centrada en los comentarios relevantes y vinculados con el trabajo, así como en las cosas sobre las que el empleado tiene control. Por ejemplo, quejarse del aspecto de una carta cuando el empleado solo tiene acceso a una impresora vieja que lo llena todo de rayas, o pedir un folleto sofisticado cuando no hay presupuesto para papel adecuado y licencias de fotos, solo aumentará el estrés y la frustración del empleado.

4. Específico. Evite las declaraciones generales cuando dé *feedback*. "Parece desmotivado" no es tan útil como "Ha llegado tarde al trabajo al menos tres días a la semana, sus dos últimos encargos fueron entregados tarde y no asistió al almuerzo de los nuevos empleados la semana pasada".

5. Documentado. Base sus comentarios en documentación, hechos y sus propias observaciones. No confíe en lo que le dijo otro directivo o un colega, o en lo que alguien oyó, dado que usted debería estar disponible para supervisar lo que está sucediendo.

6. Personal (en el buen sentido). Los cumplidos o las críticas que se dirigen, en términos generales, hacia el equipo no tienen peso alguno para un empleado. "Parece que no somos capaces de emitir facturas sin errores" no es tan constructivo como "Tres de las últimas facturas que envió usted tenían errores". Describa el comportamiento que no es satisfactorio, en lugar de juzgar a una persona. Céntrese en las conductas y no ataque personalmente al individuo.

pero hay muchas otras que están muy claras. Cuando sea así, tome siempre la decisión que favorezca a su gente. Recompense al em-

pleado que se ha esforzado más, respalde a quien haya cometido un error inocente y aumente la libertad del equipo si se lo merece. Esto

está estrechamente vinculado con la creación y promoción de una visión. Debe ser capaz de convencer a los demás para que acepten los objetivos que ha establecido. Para ello, haga hincapié en el trabajo en equipo y reconozca que, cuando las personas trabajan juntas, pueden lograr grandes cosas.

Para proporcionar un liderazgo efectivo que vincule el rendimiento y las metas del equipo, aplique la gestión por objetivos (MBO *—management by objectives—*) y los indicadores clave de rendimiento (KPI *—key performance indicators—*).

4. LIDERE CON INTELIGENCIA EMOCIONAL: EMPATICE

Tener una sólida inteligencia emocional le permitirá comprender mejor a sus socios y lo que ellos quieren y necesitan obtener de la empresa. Cuanto más sólidas sean estas competencias interpersonales, como inspirar, motivar, desafiar y comunicar, mejor será usted. Estas son las cualidades vitales del liderazgo.

Tener empatía es un elemento esencial en la construcción de las relaciones en el lugar de trabajo, porque ayuda a tener en cuenta los pensamientos, sentimientos y necesidades de los demás. Hay diferentes maneras para que los profesionales del aprendizaje y el desarrollo pueden alentar a los empleados a desarrollar y potenciar estas habilidades a través de ejercicios que fomentan la empatía.

Y es que la práctica de la empatía es una de las habilidades más importantes que pueden ser aprendidas. En un mundo que pasa tanto tiempo resaltando los defectos ajenos y provocando miedo y enfado en las personas, la empatía puede ser un bálsamo para ese miedo y enfado. Puede ayudarle a usted y a otros a llevar una vida más plena y saludable. La empatía significa que usted

Un líder debe ser capaz de convencer a los demás para que acepten los objetivos establecidos. Para ello, haga hincapié en el trabajo en equipo y reconozca que, cuando las personas trabajan juntas, pueden lograr grandes cosas

tiene que ponerse en el lugar del otro y ser consciente y sensible ante sus sentimientos para ayudarlo.

Seis pasos para ayudar a desarrollar empatía

1 Imagínese ocupando el lugar de la otra persona.

El primer paso para desarrollar la empatía es imaginarse a uno mismo siendo el otro, ocupando su lugar, viviendo su vida a través de sus experiencias únicas...

2 Investigue los sentimientos subyacentes. Después de ponerse en el lugar de la otra persona, es hora de profundizar un poco más para descubrir los sentimientos y las intenciones subyacentes de esa persona. Para lograrlo, deberá insertar sutilmente algunas variaciones sobre las siguientes preguntas en su conversación:

- ¿Qué le preocupa?
- ¿Cómo se siente respecto a eso?
- Por favor, dígame más sobre...

Estas preguntas sirven para sondear un poco, y le ayudarán a hacerse una idea del estado mental de su interlocutor y de cómo le afecta ahora mismo.

3 Identifíquese con la experiencia de la persona.

Cuando la otra persona empiece a sentirse cómoda en su presencia, estará más motivada y dispuesta a expresarse. En otras palabras, se volverá vulnerable, cosa que le ayudará a expresar sus verdaderos sentimientos e intenciones. Cuando alcance esta etapa, es fundamental

que se tome un tiempo para identificarse con sus experiencias y los sentimientos y emociones que acompañan esas experiencias.

4 Verifique la exactitud de lo que está oyendo.

Al interactuar con la otra persona, es importante tener en cuenta que la gente rara vez es 100% honesta y auténtica en situaciones sociales. No me malinterprete: esto no significa que las personas le estén engañando intencionalmente, sino que, simplemente, protegen sus sentimientos y ocultan sus inseguridades. Es como ponerse una máscara que tape las expresiones faciales. La máscara, por ejemplo, tiene una cara sonriente, pero detrás estamos ansiosos y con mucho miedo.

5 Ofrezca su apoyo.

Aquí es donde usted le brinda apoyo emocional a la otra persona. En esta etapa, necesita tener una comprensión bastante buena del estado mental de la otra persona y de lo que potencialmente necesita en esa situación. Esto, por supuesto, no significa que tenga luz verde para dar consejos que el otro no le ha pedido. Pero sí implica estar presente para esa persona, emocional, física, mental y, tal vez, incluso espiritualmente.

6 Practique el desapego emocional.

El gran inconveniente de la práctica de la empatía es que es muy fácil sentirse absorbido emocionalmente por el mundo de la otra persona, donde sus problemas, su sufrimiento y sus experiencias se convierten esencialmente en los nuestros. Esto

puede volverse abrumador en poco tiempo e interferir con nuestra calidad de vida y nuestra capacidad para ayudar a los demás. Sin embargo, si está genuinamente interesado en el bienestar de los demás, trabajar en este proceso de seis pasos le ayudará a desarrollar y potenciar sus habilidades de empatía con el paso del tiempo. Pero recuerde que es un proceso y que lleva su tiempo.

La empatía es algo que se desarrolla con el paso del tiempo. Es algo que se convierte en parte de su manera de ser a través de la práctica consciente y su aplicación.

5. DESARROLLE SU EQUIPO Y SEA GENEROSO CON ELLOS

Nadie alcanza una posición de liderazgo destacada sin la ayuda de muchas otras personas por el camino. Ya sea el gran entrenador que le enseñó lo que significaba ser parte de un equipo en su infancia, el profesor que por primera vez llamó su atención sobre el mundo de la empresa o su primer jefe, que le enseñó la profesión, alguien invirtió tiempo y energía en ayudarlo a llegar a ser quien es hoy. Los grandes líderes devuelven esa deuda. También se dan cuenta de que, para que su organización siga avanzando, es fundamental desarrollar una gran plantilla de futuros líderes.

Pasos a seguir

1 Seleccione cuidadosamente unas pocas personas clave para iniciar su desarrollo.

Empiece con pocas si esto le resulta nuevo. El objetivo no es cuántas, sino cuánto crecimiento. A medida que gane experiencia, puede aumentar el número de personas.

2 Haga un plan sencillo.

Gestionar el desarrollo ajeno requiere un plan acordado por ambas partes, y debe ser extremadamente simple: literalmente, pue-



de tener una sola cosa en la que centrarse, y nunca más de tres. ¡Tenga claro lo que quiere lograr!

3 Concéntrese en los puntos fuertes de cada persona.

Invierta la mayor parte de su tiempo y energía en descubrir y desarrollar aquello en lo que esa persona es naturalmente buena, aquello que da lugar a una mayor productividad.

4 Céntrese en la práctica.

Al preparar a una persona, el estudio académico es bueno, ¡pero no hay nada como la práctica aplicada! Asegúrese de que practica lo que está aprendiendo.

5 Insista en los resultados.

La perfección no es el objetivo, pero avanzar es esencial. Aquí se da crecimiento a largo plazo porque está desarrollando futuros líderes para pasarles el relevo de la antorcha. Las personas son nuestro activo más valioso, por lo que es vital que sigamos formándolas y desarrollándolas para que ocupen nuestro lugar cuando nos

Gestionar el desarrollo ajeno requiere un plan acordado por ambas partes, y debe ser extremadamente simple: literalmente, puede tener una sola cosa en la que centrarse, y nunca más de tres

hayamos ido. Invertiendo tiempo, esfuerzo, energía y dinero para desarrollar futuros líderes, su organización será recompensada con un crecimiento exponencial. ¿Qué es mejor? ¿Un líder con muchos seguidores, o muchos líderes que crecen y se expanden en una organización? El objetivo más alto del liderazgo es desarrollar líderes, no ganar seguidores o hacer cosas.

6. MANTÉNGALOS MOTIVADOS

La motivación de los empleados es cada vez más importante en el lugar de trabajo, y todo el mundo es-

tá de acuerdo en que una plantilla motivada es mucho más probable que sea una plantilla exitosa. Y es que, cuanto más feliz y profesional sea un empleado, mejores serán los resultados que producirá. Por supuesto, todos los empresarios quieren asegurarse de que tienen una plantilla que está dispuesta a dar lo mejor de sí, pero esto no significa, simplemente, facilitar el trabajo a sus empleados. De hecho, parte del problema de la motivación es que, cuando el trabajo es demasiado fácil, los empleados se vuelven complacientes.

Así pues, surge un desafío para todos los empresarios y directivos: encontrar el equilibrio correcto entre una plantilla segura y motivada y una plantilla que se limita a alcanzar las metas establecidas. El equilibrio perfecto puede describirse como una mezcla entre el placer de un ambiente de trabajo cómodo y el miedo al fracaso, aunque, sinceramente, es más complicado de lo que sugiere esa ecuación.

Independientemente de cómo se caracterice, es importante alcanzar el equilibrio idóneo para asegurar que se tiene una plantilla motivada.

Consejos para motivar a los empleados

Los siguientes consejos le ayudarán a obtener el mejor rendimiento de unos empleados seguros y motivados y a mostrarles cómo motivar a ese grupo.

- **Demuestre su confianza.** La primera forma segura de motivar e inspirar a sus empleados es demostrarles que tiene fe en su capacidad para hacer ese trabajo. Puede hacerlo asignándoles más responsabilidades y dándoles la oportunidad de enfrentarse al desafío. Hacer esto demuestra que confía en ellos, lo que es una manera de motivar a la gente para que siga haciéndolo lo mejor posible. Una supervisión excesiva

va y estar encima de ellos a cada paso es contraproducente, porque les pone nerviosos. Si sus empleados tienen miedo de probar cosas nuevas, no le darán lo mejor. Déles mayor autonomía y responsabilidad y estarán a la altura de las circunstancias.

- **Fomente la competencia amistosa.** Un poco de competencia entre los empleados no hace daño. De hecho, un entorno competitivo es un entorno productivo. Aliente a los trabajadores a participar en competiciones o desafíos, ya que esto es saludable y, en realidad, puede generar más camaradería. La competencia amistosa entre equipos contribuye al compromiso y a la participación de los empleados.

- **Tenga un objetivo importante y que valga la pena.** Los directivos deben asegurarse de que la empresa tiene una visión y un plan a nivel corporativo e individual. Si los empleados ven un camino por delante que puede conducir a la promoción, podrán trabajar hacia un objetivo. Las metas alcanzables son muy beneficiosas, ya que impulsan a los empleados a trabajar más duro sin que haya que pedirselo.

- **Cree una carrera profesional.** Cuando los empleados tienen claro qué se les ofrece o cuáles son los incentivos, se motivan aún más, y esto conducirá a un mayor compromiso con su empresa. Los miembros de un equipo resultan más valiosos para su organización y para ellos mismos cuando tienen la oportunidad de adquirir nuevas competencias.

- **Promueva la creatividad.** La creatividad no tiene que basarse en el trabajo que actualmente realizan los empleados. Podría ser una tarea simple, como dar ideas para el próximo retiro de la empresa o ejercicios de trabajo en equipo.



- **Fomente el trabajo en equipo.** Intente eliminar toda burocracia y jerarquía dentro de la empresa y genere “apertura” en todos los niveles. Trabajar juntos como un equipo mantiene motivados a los empleados.

- **Dé la bienvenida a todas las ideas.** Todo el mundo es único e impredecible, cada uno tiene deseos individuales y algunos tienen ideas complicadas. Recuerde no descartar ideas o sugerencias por muy necias o absurdas que puedan sonar. No existe estrategia alguna que pueda aspirar a acomodar a todos los empleados. Una tontería podría convertirse, a través de una tormenta de ideas, en algo brillante más adelante.



- **No deje que los empleados se aburran.** Algunos empleados tienen poca capacidad de atención. Planifique una hora social los viernes, organice un concurso de cocina o almuerzos de empresa en la oficina los miércoles alternos, o permita que una persona diferente organice las reuniones semanales para romper con la monotonía.
- **Deles un propósito.** Sea cual sea nuestra tarea, ya sea embalar pedidos en un almacén de distribución o administrar una empresa de la lista Fortune 500 como ejecutivo, todos queremos saber que nuestro trabajo es importante. Explique a sus empleados por qué son importantes para la empresa y cuáles son los resultados

de su trabajo, y se sentirán recompensados y motivados para persistir. Al poner el énfasis en la importancia de las contribuciones de los empleados (y dar crédito a las personas por su buen trabajo), se refuerza la sensación de confianza y logro, lo que puede motivar a las personas a seguir trabajando duramente.

- **Inclúyalos en las grandes decisiones.** Puede ser desalentador para sus empleados ver que se toman las grandes decisiones de la empresa sin que se les diga nada. Hace que se sientan aislados y poco importantes. ¿Cómo se resuelve esto? Pidiendo a sus empleados sus opiniones. Al solicitar sus aportaciones, se crea un sentimiento de pertenencia a la empresa; así tendrán la impresión de que se les tiene en cuenta.

7. INSPÍRELOS Y CONTAGIE ENERGÍA POSITIVA

Los grandes líderes hacen que todos a su alrededor se sientan bien acerca de su participación en la organización. Ayudan a crear un entorno en el que nadie va a la suya, sino que todos trabajan por una causa mayor. Esto es un efecto secundario de un equipo inspirado y feliz.

Toda organización debe buscar colaboradores motivados por naturaleza, pero eso no significa que la motivación deba ser un tema secundario para ellos. Un equipo inspirado es un equipo que puede superar desafíos y crisis inesperados. Por el contrario, un grupo sin inspiración no lo logrará.

- **Aporte una visión convincente del futuro.** Esto se refiere a su capacidad para crear una visión robusta y convincente del futuro, presentando esta visión de una manera que inspire a las personas que lidera. Lo primero que hay que tener para poder hacer esto es un profundo conocimien-

Al poner el énfasis en la importancia de las contribuciones de los empleados (y dar crédito a las personas por su buen trabajo), se refuerza la sensación de confianza y logro, lo que puede motivar a las personas a seguir trabajando duro

to del área en la que opera. El que cuente la mejor historia será el que gane.

- **Sea un líder al que valga la pena seguir.** Como líder, los empleados buscarán en usted un ejemplo a seguir para el resto del grupo. Los líderes tienden a establecer un tono y unos valores para la empresa. Hacer esto podría tener un efecto significativo sobre la manera de pensar de los empleados. Si los líderes dan un ejemplo de pensamiento positivo, los empleados los seguirán, y toda la cultura laboral se volverá más motivadora. La práctica de la positividad y el optimismo se ha relacionado con numerosos beneficios para la salud, una mayor productividad y menos estrés. Los empleados optimistas también son más felices y están más comprometidos con su trabajo, por lo que, realmente, resulta beneficioso para todos. Tanto si es usted el empleado como el empresario, puede tener una influencia importante con una presencia positiva en su lugar de trabajo. Promover la positividad a diario ayudará a sus empleados o compañeros de trabajo a empezar a ver el lado positivo de las cosas. Al fin y al cabo, ¡la positividad es contagiosa! ●