

# Gestionando con humor: un paso más hacia un liderazgo de excelencia

Franco Lotito Catino \*  
Universidad Austral de Chile  
flotitoc@gmail.com

Recibido: 24 de Noviembre, 2014.

Aceptado: 05 de Marzo, 2015.

## RESUMEN

En toda investigación que se lleva a cabo en torno a la incidencia del humor en la gestión y administración de una empresa, los autores destacan la relevancia de este factor en los buenos resultados que obtienen aquellas empresas, cuyos líderes están en condiciones de darle un espacio y uso apropiado al humor, razón por la cual, el objetivo principal de este artículo apuntará a destacar la relevancia de este elemento en la organizaciones, avalado por el grato ambiente laboral que prima en dichas empresas, así como por las observaciones y experiencias del autor del artículo, cuyas conclusiones demuestran que el buen humor no sólo “produce” más, sino que también mantiene más sanos y contentos a los trabajadores al bajar los niveles de estrés.

**Palabras claves:** ambiente laboral, gestión, humor, estrés, salud.

## ABSTRACT

In every research conducted on the use of humor in the management of a company, authors emphasize the importance of this factor in the good results obtained. This article aims to highlight the importance of humor in the organizations resulting in a pleasant working atmosphere. The author's observation and experiences are also included. Conclusions show that humor not only results in higher efficiency but also in happier and healthier workers by lowering stress levels.

**Key words:** working atmosphere, management, humor, stress, health.

---

\* Doctor, Universidad Austral de Chile, Instituto de Administración, Campus Isla Teja, Chile.

## INTRODUCCIÓN

“Dios ha muerto, Nietzsche ha muerto y yo no gozo de buena salud”. Woody Allen

“La risa: distancia más corta entre dos personas”. Víctor Borge

La revista internacional *Reader's Digest*, con un tiraje de más de 30 millones de ejemplares por mes y traducida a una veintena de idiomas presenta en cada edición —de manera invariable— una serie de cuentos, chistes e historietas de humor. Historietas y chistes que han sido extraídos desde diversos ámbitos del quehacer humano, sin olvidar, por supuesto, el ámbito laboral. Basta pensar que cada uno de nosotros pasará entre 35 y 40 años de su vida trabajando en alguna organización, sea ésta pública o privada.

La razón del uso del humor es muy simple: es una forma grata, simpática y amena de “endulzar” la vida, de hacerla más llevadera, de sentirse feliz y satisfecho. Es, asimismo, una manera distinta de observar y mirar a este complejo ser humano que está inmerso en una sociedad que no cesa de exigir, de tensionar y de presionar, y que además, se mueve a una velocidad que dificulta mantener el paso adecuado. Tal como veremos más adelante, hasta un personaje tan serio y circunspecto como Sigmund Freud (1994) —considerado el padre del Psicoanálisis— dedicó muchos años de su vida a investigar y analizar el impacto del humor en la *psiquis* de las personas. Asimismo, Daniel Goleman (2002) —responsable de dar a conocer en todo el mundo el concepto de Inteligencia Emocional (I.E.)— destaca en sus obras que el uso del humor ayuda a descomprimir los ambientes y que este rasgo constituye una parte relevante de la I.E., especialmente, si el sujeto quiere llegar a liderar empresas.

Por otro lado, de acuerdo con los datos de una investigación—Mayo de 2014—, cuyos resultados fueron publicados en la página web del Ministerio de Salud de Chile (MINSAL), en dicho país se produjo un abrumador au-

mento de un 700% de las enfermedades mentales, cuyo origen es netamente laboral. Esta noticia, conjuntamente con ser desastrosa y con características catastróficas, indica que las cosas —en lo que concierne al trabajo, por lo menos— no se están haciendo bien en Chile. El peligro que se corre, es que muchas de estas personas terminen enfermándose y, lo que es peor, algunas de ellas muriendo de una manera inútil y absurda. De acuerdo con otra investigación del MINSAL —publicada en Agosto de 2014— el 50% de la población chilena podría estar afectada por el estrés, en tanto que el 40% del ausentismo laboral es provocado por esta condición.

No se requiere de muchos análisis ni de sesudos informes para llegar a la conclusión que es preciso dar un fuerte giro de timón en el ámbito laboral, de otra forma nos exponemos a una gran debacle nacional en relación con los malos índices de salud mental de los trabajadores chilenos.

Tampoco sirve de mucho consuelo destacar que el especialista norteamericano Brian Weiss (2007) detectó una catástrofe de iguales proporciones en su país de origen, al consignar en uno de sus libros que dicha nación está obligada a gastar más de 300 mil millones de dólares en la atención de los enfermos producto del severo estrés laboral al que están sometidos los trabajadores norteamericanos (sólo para efectos comparativos, digamos que lo que gasta Estados Unidos en tratar a sus ciudadanos con trastornos de salud a causa del estrés corresponde, prácticamente, al total del Producto Interno Bruto de Chile. Es mucho dinero).

Uno de los principales objetivos de este artículo —conjuntamente con describir los tipos de humor existentes— es discutir la importancia de aprender a valorar el uso del buen humor en el proceso de gestionar personas, por cuanto éstas constituyen el principal capital que dispone una empresa, si es que de verdad quiere crecer y hacer las cosas bien. Eso por un lado.

Por otro lado, si realmente se quiere hablar acerca de que la empresa está practicando con propiedad los principios

de la Responsabilidad Social Empresarial, entonces ésta debe comenzar a hacerlo con sus propios colaboradores, de otra forma, a la vista de aquellos investigadores que observan a las empresas en cuestión, éstos advertirán rápidamente que lo que las empresas “escriben con la mano”, al mismo tiempo lo están “borrando con el codo”, en una clara contradicción con los principios que pregonan.

El segundo objetivo, es describir algunos perfiles de aquellos jefes tóxicos que se convierten en anti-líderes, es decir, sujetos que agobian y enferman —literalmente— a sus trabajadores, con las tristes consecuencias del caso. Finalmente, el tercer objetivo de este artículo, es identificar los beneficios que reporta —tanto para la empresa como para los colaboradores— el uso del humor como una herramienta estratégica por parte de los líderes que gestionan a estos trabajadores, visto como un elemento de gestión diferenciador.

Así como hoy en día se destaca que el orgullo que sienten los trabajadores por su empresa representa un “activo estratégico” que compromete, motiva e involucra emocionalmente a las personas con sus organizaciones (Ash, 1988; Katzenbach, 2004), del mismo modo, habría que comenzar a aceptar a la práctica y uso del humor positivo como otro activo estratégico capaz de generar un ambiente grato y propicio para una mayor productividad y como un factor que induce un incremento en la capacidad creativa de las personas.

Los líderes —y todos aquellos que dirigen empresas, personas y equipos de trabajo— no tienen por qué ser personas carentes de sentido del humor. Es más. El jefe “cara de bull-dog” o con “cara de pescado” que se refugia tras una cara inexpresiva, severa, que no trasluce emoción alguna, lo único que logra es inspirar rechazo y malestar entre sus colaboradores, haciendo insufrible para sus trabajadores compartir el mismo lugar de trabajo. Peor aún, si este sujeto es de aquellos individuos gruñones, malhumorados, irritables, que generan incertidumbre e inseguridad entre los colaboradores y que nunca están satisfechos con la la-

bor de sus subordinados: éstos son los llamados “sujetos tóxicos”, es decir, individuos que enferman a sus trabajadores, sujetos que logran que se incrementen los índices de enfermedades mentales que señalaban los datos presentados por el MINSAL.

## DESARROLLO

### La risa y los “tipos” de humor

La risa es uno de los aspectos que individualizan y caracterizan con propiedad al ser humano. Si bien existen ciertas especies de homínidos —orangutanes, chimpancés, gorilas— capaces de expresar una suerte de risa cuando se les hace cosquillas, los seres humanos somos los únicos individuos que podemos jugar con el humor, hacer chistes, crear dibujos humorísticos y situaciones con carácter de cómicas, usar el doble sentido cuando hablamos (especialmente si se hace en relación con el tema sexual), utilizar la ironía fina y usar un tipo de humor que se denomina “humor negro”.

Uno de los representantes más conocidos en el ámbito de la literatura con carácter de humor negro es Jonathan Swift (2010), un escritor satírico por excelencia, cuya obra, “Una modesta proposición y otros escritos irlandeses”, representa el epítome de este tipo de humor sarcástico, al consignar en uno de sus escritos, que una forma elegante y práctica de evitar que los hijos de los trabajadores pobres de Irlanda se convirtieran en una pesada carga para sus padres —o para el Estado mismo—, la mejor solución era que estos niños fueran “servidos como un plato de comida” y como un exquisito manjar para los ricos... (se sobreentiende que reír en este caso, se convierte en un acto algo forzado y con un carácter más bien amargoso).

El origen del término “humor” se deriva de la teoría de la medicina griega de los cuatro humores del cuerpo que regulaban el estado de ánimo de las personas: la bilis, la sangre, la flema y la bilis negra. Fueron los médicos de la antigüedad, Hipócrates y Galeno, los primeros en usar esta asociación para referirse al temperamento de las personas,

vinculado a los humores del cuerpo humano en sus cuatro versiones: (a) sanguíneo (con humor variable), (b) flemático (sangre fría, personas apáticas y la flema como humor predominante), (c) colérico (voluntad fuerte, sentimientos impulsivos, con predominio de la bilis amarilla y blanca) y (d) el melancólico (personas tristes, soñadoras).

A partir de esta concepción, se derivó el uso del término “humor” en un sentido más amplio, relacionado directamente con el estado o disposición de ánimo, aludiendo así al “buen” o “mal humor” de las personas. Más tarde, esta expresión se extendió aún más y se la utilizó con el significado de “humor alegre”.

En este sentido, el “humorista” sería un sujeto que posee una cierta manera de “enjuiciar, afrontar y comentar las situaciones con cierto ingenio, burla” y ligereza de espíritu (Torres, 2006, p. 124), resaltando de manera especial el lado cómico, risueño o ridículo de las cosas.

Martin Seligman (2003) define al humor como un rasgo de personalidad que distingue a ciertas personas de otras, que las hace ser más optimistas y positivas en su forma de enfrentar la realidad y la vida, en general, así como la vida laboral en particular, ya que le permite al sujeto, alcanzar un mayor grado de autoconocimiento acerca de sí mismo, pero también le facilita el establecimiento de relaciones interpersonales más gratas y satisfactorias con quienes están a su alrededor.

García (2005, p. 11), a su vez, señala que “el humor es la capacidad de percibir, apreciar o expresar circunstancias o hechos graciosos, divertidos, incongruentes o absurdos” que poseen algunas personas y que representa una característica que es altamente valorada por quienes se encuentran en su entorno.

En una de sus obras, Freud (1994) realizó un profundo análisis e interpretación del humor en la vida y en el comportamiento de las personas. Su obra más conocida al respecto de este tema lleva por título “El chiste y su relación con lo inconsciente”, donde dedicó más de 300 páginas a revisar el rol que juega el humor en la conducta de los seres humanos desde una perspectiva científica

y psicológica, intentando comprender la función de los mecanismos inconscientes, los cuales, de acuerdo con Freud, de manera “oculta”, gobernarían la voluntad y la razón de las personas.

Para este científico, la comicidad y el humor constituían los métodos ideales para efectos de reconquistar la infancia, y una forma de generar fuentes de placer como vías alternativas que rescatan al hombre de la presión y la fuerte tensión psicológica —que es la condición habitual que se vive en muchas empresas— con graves repercusiones en la salud mental de los trabajadores, algunos de los cuales terminan con licencias médicas psiquiátricas, con diagnósticos graves de cuadros de estrés, depresión, *burnout* y suicidio incluido. Freud reclamaba —ahora decimos que con justa razón— que no se le había concedido toda la atención a la que se hace acreedora el uso del humor, en función del importante papel que, según Freud, desempeñaba éste en el objetivo de alcanzar una vida anímica y laboral saludable.

Baste recordar el infortunado caso de la empresa France Télécom, donde, a raíz del ambiente depresivo y pleno de incertidumbre que reinaba en esta compañía debido a las altas exigencias y las constantes reestructuraciones que se estaban llevando a cabo, se suicidaron entre 2008 y 2010 nada menos que 49 empleados. En esa oportunidad, varios directivos de la compañía terminaron ante los tribunales de justicia. Didier Lombard, el ex CEO de France Télécom, fue acusado en el año 2012 de instituir “métodos brutales de gestión” al interior de la organización y de practicar el “acoso moral” a destajo. De acuerdo con el organismo de observación de estrés y movilidad forzada, encargada de monitorear el caso de esta compañía francesa, durante el año 2014 se produjo una segunda ola de suicidios —diez en total— tres mujeres y siete hombres— vinculados directamente con el trabajo en esta empresa; un desastre total.

Ahora bien, según el tipo de “manifestación de humor” que se da en las empresas, éste puede clasificarse como “negativo”, “positivo” o “neutral”. Se califica el humor como un elemento negativo si se lo utiliza con el fin de

humillar y denigrar a un trabajador, sea este individuo un compañero de trabajo, un colaborador o un jefe. Dentro de esta clasificación cae el uso del humor sarcástico, la burla malintencionada, el humor que es ofensivo y grosero. No es lo mismo reírse con la gente que reírse de la gente. En este sentido, es preciso que quienes dirigen y lideran empresas recuerden y tengan muy presente que a nadie le agrada que se rían de uno frente a su propia cara. En función de algunas investigaciones, se llega a la conclusión, que en aquellos casos donde existe la presencia de un “jefe tóxico” que envenena el ambiente y maltrata a sus trabajadores, una fórmula estratégica que tienen los colaboradores para distender el ambiente y no terminar todos enfermos con un cuadro psiquiátrico, es “desarrollar el humor de crítica, como medio de defensa” y como un “excelente medio de adaptación a situaciones laborales adversas”; por cuanto, quienes “sufren la desgracia de trabajar bajo las órdenes de un jefe tirano, tienen el justo derecho a defenderse de éste con humor de crítica, y de ridiculizarlo disimulada y secretamente ante (y con) sus otros compañeros de infortunio” (Lotito, 2010, p. 108-109). La idea de fondo es burlarse de sus modismos, gestos, forma de hablar, etc., de manera tal, de soltar un par de carcajadas y continuar con el trabajo encomendado, pero ahora, con endorfinas recorriendo el cuerpo, en lugar de tener toxinas envenenando al organismo.

Por otra parte, cuando se califica el humor como elemento positivo, entonces éste es utilizado por el líder y/o directivo con el fin de distender situaciones tensas, o bien, con el objetivo de discrepar de otra opinión, o de criticar la idea de la otra persona, pero de una manera respetuosa y educada. Jáuregui y Fernández (2008, p. 23), por ejemplo, definen el humor positivo como “un humor inofensivo, no agresivo, no insultante, que no pretende humillar o herir ni a los demás ni a uno mismo”. (Tengamos presente, eso sí, que no tiene por qué ser siempre “el Jefe”, quien haga gala del humor y del ingenio para efectos de descomprimir el ambiente o salir de una situación incómoda. También lo puede hacer el colaborador).

Cuando se habla de humor neutro, éste entra en juego para efectos de expresar cosas que son, simplemente, graciosas, jocosas o absurdas. De ahí que se hable del “humor absurdo”.

Finalmente, señalemos que existe el “humor reaccionario”, denominado así, porque además de ser un humor de tipo sexista (o machista), confluye en él un humor de corte negativo que se burla de las diferencias étnicas y que se ríe, en general, de las personas consideradas marginadas. Un ejemplo típico de humor reaccionario es el de los norteamericanos que se ríen de todos aquellos que no son WASP (es decir, *White Anglo-Saxon Protestant*), a saber: los judíos, los polacos, los irlandeses, los negros, los latinos, los orientales, etc.

### **El impacto negativo en los resultados de las empresas a causa de la presencia de los “jefes ogros” y la ausencia de humor en el trabajo**

Para comenzar, debemos tener presente, que para hacer uso del humor no es necesario ser un payaso, ni un sujeto muy gracioso, ni tampoco una persona muy divertida. Incluso más. En ocasiones ni siquiera es necesario hablar ni decir nada con el fin de generar un clima laboral grato: basta con un gesto amistoso, una cara alegre, una sonrisa ancha y amplia en el rostro, reflejado esto, a través de lo que se denomina el lenguaje corporal de las personas. Es un buen comienzo para efectos de provocar un ambiente distendido. En este sentido, tengamos presente, que la sonrisa y la risa son socialmente contagiosas y no tienen costo. Eso por una parte.

Por otra parte, hay autores como Simpson (2000), Weinstein y Barber (2007), Kushner (2008) y otros, que señalan que el humor permite a las personas cambiar su enfoque habitual y mirar los problemas existentes en una empresa desde una perspectiva diferente y menos estresante. Es cosa de observar los grandes esfuerzos que hacen los dueños y creadores de Google —Larry Page y Sergey Brin— para que en sus instalaciones laborales pre-

domine un ambiente colorido, festivo y alegre, dando a sus colaboradores las mayores facilidades para que éstos se sientan gratos y bienvenidos. Los resultados de estos esfuerzos se reflejan en las cifras azules de los balances anuales de Google y en el grato clima laboral predominante. Y para qué decir que la creatividad de los colaboradores fluye de las instalaciones de Google de una manera continua y habitual.

En este sentido, es oportuno destacar que en nuestro ambiente laboral —y en la vida diaria, en general— mucha falta nos hace el hecho de ser capaces de aplicar regularmente el sentido del humor con el fin de enfrentar los conflictos del día a día, motivar a la gente y mantenerla contenta, manejar situaciones que son difíciles, mejorar los índices de productividad que tanto nos preocupan y, finalmente —sin ser exhaustivos en la enumeración de los beneficios que reportan la risa y el uso del humor— ser capaces de influir positivamente en la cultura organizacional de una empresa donde uno presta sus servicios. Más adelante se identificarán el conjunto de ventajas y beneficios que diversos autores vinculan a aquel líder que practica el buen humor en el trabajo.

Si bien el uso del humor en la gestión empresarial y en el trato con las personas no es una tarea que podríamos calificar de “fácil”, tampoco representa un desafío que debiera considerarse como imposible o inalcanzable. Así como hay muchos directivos que prefieren usar el látigo, la coerción y la amenaza con tal de conseguir sus fines y objetivos —a través de la práctica del *mobbing* (o acoso moral), por ejemplo—, del mismo modo, existen otros tantos directivos que gestionan a sus “humanos con recursos” practicando con ellos un sano sentido del humor (Lotito y Sanhueza, 2006, 2014). Sus resultados finales suelen ser —por lejos— los mejores y más beneficiosos.

Fabio Sala (2004), uno de los tantos investigadores del uso del humor en las empresas, ratifica lo anterior, destacando que aquellos directivos que son ingeniosos y que tienen (o desarrollan) sentido del humor, además de lograr mejores rendimientos por parte de sus colabora-

dores, obtienen premios y bonificaciones más elevadas, así como mejores evaluaciones de desempeño que sus pares especialistas en “amargarse la vida” (tanto la propia, como la de los demás).

De acuerdo con Sala, cuando una persona utiliza el humor con habilidad, está en condiciones de “engrasar” las ruedas de la gestión empresarial. ¿Qué significa lo anterior? Pues es muy simple. El uso del humor sano y positivo reduce los niveles de hostilidad y agresividad en las personas, logra mitigar y/o evitar las críticas destempladas, alivia y reduce las tensiones y el estrés laboral diario, mejora y sube la moral de los trabajadores y, entre otras ventajas, también favorece la comunicación de mensajes que pudieran ser considerados como difíciles y poco gratos de transmitir. Ante un panorama tan claro como el que se ha señalado más arriba, no hay donde perderse. A esto es lo que una persona —como directivo y líder— está obligada a apuntar: dar un paso más hacia un liderazgo de excelencia.

Totalmente distinto resulta ser este mismo panorama cuando frente a nosotros nos encontramos con los llamados “jefes ogros”, es decir, aquellos jefes que caminan por la vida —y por las empresas— con cara de bull-dog y de pocos amigos, y cuya amargura personal la reparan y despliegan sin ningún tipo de filtro, pudor, ni reparos sobre sus colaboradores más próximos, con todo el gravísimo daño psicológico y la desmotivación que ello provoca en la gente (caso de France Télécom, por ejemplo). En ocasiones se convierten, incluso, en “vampiros emocionales”: este tipo de jefes no chupan la sangre de sus trabajadores, pero sí sus energías, sus emociones, su vitalidad y fuerza de carácter (Orloff, 2006; Lotito, 2010). Teniendo presente un dicho popular de antigua data que señala que “entre broma y broma la verdad se asoma”, se utilizará una mezcla de ironía y de humor negro para describir a continuación el perfil de algunos de esos jefes. Digamos de partida, que éstos son jefes que uno desea evitar a toda costa y, ojalá, no encontrarse jamás con uno de ellos en el transcurso de la vida laboral. Al mismo

tiempo, la idea de fondo de presentarlos aquí, es poder identificar sus rasgos y características más prominentes y, de esta forma, informarse bien para no correr el riesgo –por desconocimiento– de convertirse en uno de ellos (Esta es otra ventaja de este artículo).

Si el lector desea profundizar en la temática, filosofía de vida y actitudes de algunos otros tipos de jefes ogros, se sugiere leer el libro de Arturo Caprara (2013), cuyo título es muy significativo: “Ogro Sapiens. Una fábula para niños grandes”.

Entre los “jefes ogros” más conocidos, los peores y los más peligrosos suelen ser los siguientes:

**(a) El “jefe mal intencionado”:** es de aquellos sujetos que busca destruir la confianza y el profesionalismo de sus colaboradores con insinuaciones, ironías e insultos sobre la calidad de su trabajo y sobre la personalidad de los trabajadores. Por lo general, es una estrategia defensiva para ocultar sus propias deficiencias y debilidades ante la cuestionable labor que realiza como jefe. En algunas ocasiones puede mostrarse ante los demás utilizando un humor del tipo denigrante y lacerante, lo que determina que con el tiempo este tipo de sujeto se convierte en una verdadera pesadilla para sus colaboradores y para su entorno más cercano, incluyendo a la propia familia.

**(b) El “jefe controlador”:** frío como una nevera, este sujeto es una suerte de mala copia de reyezuelo feudal a la hora de controlar cada detalle en la oficina y de maquinar torturas sofisticadas en contra de sus colaboradores; se inventa reportes y largos procedimientos que avivan la burocracia y hacen menos eficiente el trabajo diario; quiere estar enterado de todo, liderar cada aspecto, imponer sus puntos de vista y acallar otras voces que considera “disonantes” o disidentes; no confía en las capacidades de quienes lo rodean y, lo peor de todo, toma el crédito por el buen trabajo que hacen sus subalternos frente a jefes de más alta jerarquía.

**(c) El “jefe que no comunica”:** finge que está al lado de sus empleados, pero no les traspasa información relevante para la gestión. Este tipo de jefes nunca dan ni expresan felicitaciones a sus colaboradores, tampoco les advierten de los posibles errores que estuvieran cometiendo hasta que ya es muy tarde. Su liderazgo es ambiguo y crea en el ambiente la sensación de tarea inconclusa, al no decir cómo y cuándo termina el proyecto sobre el cual se trabaja. Algunos de estos jefes comunican sólo lo malo para no crear optimismo y, por esta vía, desincentivar que los empleados pidan un aumento de sueldo. Al no existir una versión oficial de lo que sucede en la empresa, este tipo de sujeto tiende a fomentar el rumor entre los trabajadores.

**(d) El “jefe desconfiado”:** es el típico personaje suspicaz y algo paranoico que lo sabe todo y que nunca pierde el control del mando. Su lema es “nadie puede hacerlo mejor que yo”, con lo que resulta muy difícil que este tipo de persona esté dispuesta a delegar poder y autoridad a su gente, lo que lleva a que los trabajadores tengan que comunicar a este sujeto hasta el más mínimo detalle y, a su vez, preguntar todo a su jefe, con lo cual terminan por perder cualquier tipo de iniciativa.

**(e) El “jefe autoritario”:** este tipo de sujeto oye pero no escucha a sus empleados. Dado que existen muchas personas con esta característica personal de “sordera voluntaria”, se hace necesario hacer una precisión al respecto. El acto de oír corresponde tan solo a la función fisiológica de captar sonido, en tanto que la conducta de escuchar activamente alude a la función cognitiva de prestar atención tanto a la persona que habla, como así también buscar comprender el contenido del mensaje que emite dicha persona. Es por ello, que el jefe habituado a ser un sujeto autoritario no está con la disposición de recibir ideas por parte de otros y siempre será el dueño de la última palabra. Inflexible al tomar decisiones, carece de capacidad de autocrítica y busca salirse con la suya a cualquier costo.

Tiende a rodearse de empleados pasivos, sumisos, indiferentes y desencantados con sus trabajos, ya que resulta más fácil mantener su control y autoridad sobre ellos.

**(f) El “jefe estrella”:** su fin último es convertirse en el centro de la atención general. Es el típico sujeto con características de “gomero” y “centro de mesa” que intenta llevarse todos los aplausos del público presente. Ya sea por inseguridad personal o por la presencia de una ambición desmedida, desea brillar bajo las luces de la oficina (que es su escenario teatral), razón por la cual, termina por crear antipatía y generar anticuerpos en el grupo de trabajo. Presenta los proyectos de manera individual y como si fueran suyos en lugar de hacerlo conjuntamente con su equipo de trabajo. Se atribuye todo el mérito y busca protagonismo a toda costa. Este tipo de jefatura termina por generar desconfianza y molestia en la gente. El equipo de trabajo se siente un mero “accesorio funcional” del jefe.

**(g) El “jefe perverso”:** son personas que una vez que asumen una jefatura se transforman radicalmente. Son el ejemplo claro de cómo el poder altera y, de alguna forma, corrompe a los individuos. Al obtener una cuota de poder sacan a relucir su lado obscuro y perverso. Su motivación es el exitismo (no el éxito), bajo el afán de lograr cosas y utilizar cualquier herramienta a disposición (incluyendo las amenazas y la manipulación). Suelen sobre exigir demasiado a los demás (pero no a sí mismos). Se vuelven exigentes y severos con los horarios, los detalles nimios y el cumplimiento de metas. Este tipo de sujetos suelen esconder personalidades algo narcisistas, paranoicas y sádicas.

**(h) El “jefe serpiente”:** conjuntamente con el jefe perverso, éste es uno de los peores elementos en el ámbito laboral, ya que es un sujeto hipócrita que sonríe y alaba cuando mira a la cara, pero que luego — a espaldas del afectado— habla mal del trabajo desempeñado por su

colaborador. Siempre procura quedar bien con quien habla, y, de manera confidente, tiende a culpar a otros de las fallas y errores que se producen en el equipo. Son sujetos que no pierden la menor oportunidad para hundir a sus subordinados frente a jefes de mayor rango y jerarquía.

**Recomendación final:** no intente imitar ni “aprender” de estos sujetos, ya que el ambiente o clima laboral que resulta de aplicar estas “estrategias” y fórmulas de liderar, es —por decir lo menos— funesto, venenoso y frustrante. Y para qué decir, que el buen humor en estos (anti)líderes brilla por su ausencia.

### **Los gestores organizacionales del siglo veintiuno: aquellos que además de liderar son capaces de gestionar con humor**

Aquello que las empresas requieren y buscan hoy en día es otro tipo de gestores y líderes empresariales. Son líderes que logran los objetivos propuestos trabajando mano a mano con la gente. Son líderes que impulsan el buen desempeño. Son personas capaces de generar un grato clima y ambiente laboral. Esta habilidad de gestionar con humor, al igual que el liderazgo, también se puede aprender.

Goleman (2002, 2006, 2011) ha sido desde hace casi dos décadas uno de los más entusiastas defensores del uso del humor, del optimismo y de la sana convivencia en el ámbito laboral. Sus investigaciones lo han llevado a postular que la facilidad o inclinación natural hacia el humor está directamente entrelazado con un rasgo directivo de más amplio rango, a saber, la Inteligencia Emocional (I.E.), es decir, el arte de saber lidiar tanto con las propias emociones como así también con las emociones y sentimientos de los demás. De ahí que se diga que los directivos deben convertirse en verdaderos atletas corporativos, es decir, en sujetos capaces de generar una cantidad de energía positiva suficiente que permita a él, a su equipo de trabajo y a su organización alcanzar la ventaja competitiva que lo diferenciará y alejará por muchos años luz de sus competidores.

El uso del humor representa, en definitiva, un indicador confiable de que el directivo posee inteligencia emocional. Al respecto de lo recién señalado, es preciso reafirmar, que así como puede desarrollarse la inteligencia emocional, de igual modo también puede desarrollarse y ampliarse el rasgo del humor.

Goleman (2002), Goleman, Boyatzis y McKee (2003), Goleman, Kaufman y Kay (2009) han constatado que todos aquellos líderes destacados —o que están por sobre la media en términos de liderazgo positivo— comparten un conjunto de rasgos y características propios de la Inteligencia Emocional (I.E.), entre las cuales destacan de manera especial un elevado conocimiento de sí mismo (autognosis), un buen grado de creatividad y una gran capacidad para mostrar y practicar la empatía. Este último concepto va más allá que el mero “colocarse en el lugar del otro”.

La práctica de la verdadera empatía en el líder comienza, en primer lugar, con la escucha activa buscando comprender qué es lo que necesita el otro, continúa con la habilidad de crear un clima de confianza, sigue con la acogida de aquel que se ha acercado al líder y finaliza con el apoyo y ayuda que se brinda al interlocutor en la búsqueda de una solución apropiada al dilema que vive esta persona. Esto sí es empatía. Lo demás son pamplinas.

Por otra parte, la creatividad y el uso del humor tienen mucho que ver con la capacidad de algunas personas de ver un problema desde otra perspectiva, con una mirada distinta y que “quiebra” muchas veces el marco conceptual y cognitivo con el que habitualmente se observa el problema. El uso del humor, por lo demás, permite muchas cosas: rompe con la línea habitual de pensamiento, nos aleja de lo rutinario, nos conduce a visualizar las cosas de múltiples formas y matices, agregándole esa pizca de ingenio que hace aparecer las cosas como más fáciles, divertidas y asequibles.

El autoconocimiento implica la presencia de madurez suficiente como para reconocer las propias fortalezas y debilidades, así como los errores en los que pudiera,

eventualmente, incurrir una determinada persona en su gestión del liderazgo. Por lo tanto, todos nosotros deberíamos tener siempre presente que el acto de reconocer los propios errores no es un indicador de debilidad, sino que una gran señal de madurez personal que los trabajadores valoran y aprecian mucho.

Todas las cualidades enumeradas más arriba son características esenciales para la utilización eficaz del humor en el trabajo por parte de los directivos y líderes empresariales. Estas habilidades y capacidades pueden, en definitiva, marcar una diferencia significativa entre la actuación de un “jefe ogro” y malhumorado, y un “jefe empático”, con una veta humorística y la suficiente inteligencia emocional para saber hacer uso del humor en el momento apropiado.

Esta habilidad de saber gestionar con humor es la que permite al sujeto hacer la separación entre el uso de la pulla con carácter humorístico que mueve, espolea y motiva al colaborador a avanzar y salir adelante en sus proyectos, y el uso malévolo del comentario hiriente y degradante que se limita a molestar y a denigrar la capacidad profesional y la dignidad personal del colaborador. La diferencia entre uno y otro caso es bastante marcada y notoria.

Algunos investigadores consideran que el uso del humor denigrante puede representar para el sujeto que lo utiliza una forma particular de establecer la jerarquía de mando y la posición de poder que se ostenta, de manera tal, de mantener clara ante los ojos del trabajador la relación asimétrica Jefe-Subordinado (Caprara, 2013).

Las diversas investigaciones acerca del uso del humor —visto como una estrategia de liderazgo— han demostrado de manera consistente que su desarrollo y uso convierten a las personas en sujetos más persuasivos, (auto)motivados y genuinamente interesados en los demás. Son, por así decirlo, las “ventajas competitivas” de aquél que sabe gestionar con humor.

Por otra parte, la habilidad que tiene un directivo con I.E. —en cuanto a su capacidad para aplicar el sentido del hu-

mor en el trabajo diario— lo convierte muy pronto en un sujeto más cercano a sus colaboradores, transformándolo en un individuo más “humano” hacia el cual es posible desarrollar, incluso, un afecto sincero y no sólo el merecido respeto por su calidad de directivo y jefe. Aquí es donde hace acto de presencia el atleta corporativo del que se hablaba antes: este sujeto corporeiza a la persona que está en condiciones de reducir el nivel de tensión, estrés y presión que surge desde el trabajo, tanto en relación con su propia persona, así como con el de su gente (Torres, 2006).

Este directivo es aquél que logra tres cosas simultáneamente, a saber: lidera a sus colaboradores con un sentido ético, mantiene los posibles problemas bajo control y logra que los trabajadores —una vez finalizada la jornada laboral— se vayan de regreso a sus hogares con la agradable sensación de que la compañía donde prestan sus servicios no sólo representa un lugar donde es preciso trabajar duro y bien, sino que es, asimismo, un lugar donde se puede disfrutar de manera grata el tiempo que se pasa laborando (Lotito y Sanhueza, 2014).

Investigadores como Weinstein y Barber (2000), Goleman (2002) Torres (2006), Kushner (2008), Jáuregui y Fernández (2008), Goleman et al. (2009), Critchley (2010) y otros, generalmente, asocian el sentido del humor con ciertas características personales, tales como: el sentido de la oportunidad, la habilidad de desplegar un ingenio elegante y sutil en situaciones consideradas tensas, la presencia de una capacidad creativa por sobre la media, la agudeza cognitiva, la finura expresiva, un sentimiento de alegría personal, altos niveles de serenidad (autocontrol) y de equilibrio interno.

En este contexto, Weinstein y Barber (2000) destacan que cuanto mejor se sienta consigo mismo un determinado sujeto, tantas menos probabilidades tendrá esta persona de tomarse los problemas y contratiempos que experimente demasiado en serio, al mismo tiempo que más capacidad tendrá para reírse de sí mismo y de las cosas de su entorno cercano. El objetivo íntimo de este directivo es colaborar

para que la gente pueda crecer y trabajar en una comunidad donde se sienta apoyada, con el doble respaldo de considerarse un sujeto valorado y apreciado. Expresado de manera sintética: sentirse digno e importante.

Finalmente, es preciso señalar que son muchas las evidencias que prueban y demuestran que la actividad cerebral estimulada por la práctica del humor incrementa de manera perceptible la creatividad de las personas y su agudeza mental, razón por la cual, es fácil deducir que en aquellas empresas donde prima este tipo de ambiente favorable, el surgimiento de nuevas ideas aumenta de manera correlativa en volumen y calidad. Y algo que no es menor: las personas que viven en ambientes sanos, alegres y motivadores disponen de mayores recursos personales para ser felices que aquellas otras personas que no tienen sentido del humor, favoreciendo de manera indiscutible su bienestar y salud física, mental y psicológica. No cabe duda entonces que si se es capaz de generar un ambiente como el que se ha descrito más arriba, los altísimos índices de trastornos mentales a los que aludíamos al inicio de este escrito como consecuencia de ambientes laborales venenosos y poco saludables, se reducirían de manera notable y, a cambio, se obtendrían los siguientes beneficios: (a) una considerable disminución del estrés laboral (con lo cual se potenciaría y favorecería la salud mental y física de los colaboradores); (b) un fortalecimiento de la motivación individual y colectiva (lo cual conduciría de manera automática a un incremento de la productividad general); (c) la buena reputación e imagen positiva que proyecta aquella empresa que mantiene un buen clima laboral permite atraer y retener a los “humanos con recursos” más valiosos del mercado; (d) al mismo tiempo que favorece la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, también estimula su creatividad y su capacidad de innovación; (e) el grato ambiente reinante en la organización colabora en la cohesión y acercamiento de los equipos de trabajo. Se ha comprobado empíricamente, que el hecho de reír juntos incrementa el nivel de atracción y satisfacción entre aquellas personas

que disfrutan de una instancia común de risa y de buen humor. Al respecto de este punto, García (2005, p. 23), por ejemplo, señala que entre los líderes y “los empleados que comparten unos momentos de risa se desarrolla una relación más estrecha y el grupo se consolida”; (f) dado el hecho que el humor tiende a potenciar el efecto persuasivo de los mensajes utilizados por los vendedores en su interacción con los clientes, entonces también mejora el trato con dichos clientes, lo cual, en definitiva, favorece las ventas de la empresa.

Puestas así las cosas, la elección entre poner en práctica el uso de un humor positivo, o bien, mantenerse lejano, frío y con “cara de pescado” no se hace muy difícil.

## CONCLUSIONES

Reírse —incluso de uno mismo— hace muy bien a la salud. Si aceptamos el hecho de que el humor es una disposición del ánimo que nos permite relativizar las cosas y, de alguna manera, distanciarnos de los problemas que nos afectan, entonces, conjuntamente con ello, advertiremos que un líder con un sentido del humor desarrollado y maduro reflejará la presencia de un estado de ánimo positivo, cuya tendencia será más o menos estable y persistente en el tiempo. Este estado de ánimo involucra tanto emociones como sentimientos, los que surgen de la interacción de las personas con el medio ambiente, habilitando al protagonista de un evento considerado “negativo” para que tome una distancia conveniente del hecho ocurrido y proceda a relativizar de manera crítica este tipo de experiencias afectivas.

Al respecto de la generación de emociones positivas en los equipos de trabajo, no queda otra cosa que extender una invitación general a los líderes y directivos de empresas a practicar la risa y el buen humor —dada su cualidad de terapéuticas y productivas— casi como un deporte y una “filosofía de vida”, ya que éstas mejoran notablemente el estado de ánimo de las personas al activar, de manera automática, los centros del cerebro relacionados con

la sensación de placer (García, 2005).

Según el Dr. Raymond A. Moody (1979) —uno de los precursores de la risoterapia— la risa, en términos fisiológicos, produce una mejoría en la “oxigenación” celular del individuo. En este contexto, Moody hace un llamado a la conciencia de las personas —especialmente a aquellos que dirigen organizaciones— destacando que la humanidad todavía no ha aquilatado y valorado lo suficiente a uno de sus más fuertes y poderosos aliados en contra del estrés, la depresión y la enfermedad: la práctica de la risa sana y el buen humor. Dos elementos que resultan ser —la mayoría de las veces— gratuitos.

Moody (1979, p. 37) comenta en su libro “Risa después de la risa. El poder curativo del humor” que un conocido filósofo y pensador del siglo diecinueve, Herbert Spencer, ya caracterizaba a la risa como “una descarga de la excitación nerviosa excesiva” con consecuencias claramente positivas.

Es decir, desde un punto de vista fisiológico, la acción de reír es vista como un factor que relaja, que reduce el estrés y libera tensiones hasta tal punto que, durante el proceso de reírse y una vez finalizada la expresión física de la risa estentórea, la persona nota una disminución del tono muscular del organismo, quedando éste relajado y algo flácido. En ocasiones, es posible advertir cómo corren las lágrimas por las mejillas del que ríe con ganas, conjuntamente con el sonido de su risa.

Otro efecto importante, es que la risa es socialmente contagiosa: si dos o más trabajadores comienzan a reír, sin darse cuenta y sin poder contenerse, el resto de los compañeros que están alrededor de ambos sujetos, comenzarán, de manera casi inmediata, a hacer lo mismo. Ese efecto se relaciona con un tipo de neuronas que tenemos los seres humanos llamadas “neuronas espejo”: si vemos esbozar una sonrisa a alguien, automáticamente nuestro rostro comienza a imitar lo que está viendo en el otro, de ahí lo de “espejo” (Goleman, 2006).

De acuerdo con las investigaciones de Moody, el sentido del humor se ha vinculado incluso con la longevidad y

relata la experiencia de un colega suyo especializado en medicina geriátrica, quien concluía que “todos sus pacientes ancianos saludables tenían una cosa en común: un buen sentido del humor”, condición que mejoraba el ambiente y la interacción interpersonal, igual que en el ámbito laboral (Moody, 1979, p. 57).

Existen diversos estudios científicos que han llevado a cabo mediciones precisas de aquello que sucede la “interior del cuerpo humano” cuando las personas están contentas y experimentan una risa estentórea, constatándose una serie interminable de beneficios de carácter fisiológico (con gran incidencia en la salud mental y física): reduce la presión arterial; estimula, modula y mejora el ritmo cardíaco; disminuye la presencia de sustancias químicas que acompañan habitualmente al estrés, tales como el cortisol, la adrenalina, la epinefrina, etc., en tanto que incrementa la producción de sustancias beneficiosas para el organismo tales como la dopamina y las endorfinas (analgésicos naturales del organismo); ayuda a mantener oxigenado al cuerpo; refuerza las defensas del organismo al estimular el sistema inmunológico que nos ayuda a prevenir enfermedades. Ahora bien, ¿cuál es el beneficio para las empresas? Ambiente grato, y trabajadores más sanos, contentos y satisfechos, con pocas probabilidades de presentar licencias médicas.

Fry (1994), académico de la universidad de Stanford, asegura que un minuto de risa vigorosa es equivalente a diez minutos de ejercitación en las máquinas de remo, en tanto que Berk (2001) señala que practicar el humor produce efectos notables a nivel fisiológico y psicológico en el cuerpo humano que son similares a los beneficios en salud generados por medio del ejercicio aeróbico.

En el año 1995, el Dr. Madan Kataria (2002) fundó en Bombay, India, el primer Club de Yoga de la Risa, con la participación inicial de solo cinco personas en un parque público de esta ciudad. Casi dos décadas después existen más de 8.000 Clubes de la Risa repartidos en 65 países, incluido Chile.

Algún beneficio debe aportar a las personas, para que

el Yoga de la Risa se haya extendido con tanta rapidez y entusiasmo. El asunto ha llegado a tanto, que Kataria pretende inaugurar muy pronto las puertas de la primera Universidad de la Risa en Bangalore, India, con el fin de dar a conocer los múltiples beneficios en salud que trae la práctica del humor.

En estricto rigor, si existen tantos datos que avalan y reafirman determinados hechos —tales como los que se han expuesto en este escrito—, entonces no queda otra cosa que aceptar la ventajosa verdad que existe detrás de esos hechos. En este caso, se trata, nada menos, que del maravilloso efecto sanador y armonizador que puede llegar a tener el uso del humor sobre el organismo, así como sobre el ánimo y la mente de las personas que viven en torno nuestro o que trabajan bajo nuestro liderazgo.

Bien vale la pena entonces, replicar este estilo de liderar personas.

## REFERENCIAS

- Ash, M. K. (1988). *Cómo organizar a la gente*. México: Editorial Diana.
- Berk, R. A. (2001). The active ingredients in humor: Psychophysiological benefits and risks for older adults. *Educational Gerontology*, 27(3-4), 323-339.
- Caprara, A. (2013). *Ogro Sapiens. Una fábula para niños grandes*. Barcelona: Erasmus Ediciones.
- Critchley, S. (2010). *Sobre el humor*. Torrelavega (Cantabria): Quálea Editorial.
- Freud, S. (1994). *El chiste y su relación con lo inconsciente*. España: Alianza Editorial.
- Fry, W. F. (1994). The biology of humor. *Humor: International Journal of Humor Research*.
- García, D. (2005). *Los efectos terapéuticos del Humor y de la Risa*. Málaga, España: Editorial Sirio.
- Goleman, D. (2002). *La Inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia social*. México: Editorial Planeta.

- Goleman, D. (2011). La inteligencia emocional. Barcelona: Editorial Kairós.
- Goleman, D., Kaufman, P. y Kay, M. (2009). El espíritu creativo. Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2003). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Santiago, Trend Management Book Summary, N°4: 91-113.
- Jáuregui, E. y Fernández, J. (2008). Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo. Barcelona: Alienta Editorial.
- Katzenbach, J. R. (2004). El orgullo, un activo estratégico. *Gestión*, 9(5), 138-143.
- Kushner, M. (2008). Cómo hacer negocios con humor. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Lotito, F. (2010). Estrés: el azote del siglo XXI. Un trastorno transversal que afecta a niños, adolescentes y adultos. Santiago: Auriga S.A.
- Lotito, F. y Sanhueza, H. (2006). El directivo integral y la formación como factor estratégico. *Trend Management*, Volumen 8, Mayo, 70-75.
- Lotito, F. y Sanhueza, H. (2014). El Directivo Integral: una propuesta ética de liderazgo, formación y gestión. Manuscrito en imprenta.
- Moody, R. (1979). Risa después de la risa. El poder curativo del humor. Madrid: Ediciones-Distribuciones S.A.
- Orloff, J. (2006). Energía positiva. México: Alamah.
- Sala, F. (2004). Reírse de camino al banco. *Harvard Deusto business review*, (120), 4-5.
- Seligman, M. (2003). La auténtica felicidad. Barcelona: Ediciones B.
- Simpson, L. (2000). Trabajar con corazón. Barcelona: Editorial Integral.
- Swift, Jonathan. (2010). Una modesta proposición y otros escritos patrióticos irlandeses. Argentina: El Cuenco de Plata.
- Torres, H. (2006). Características personales del sentido del humor en áreas laborales. *Telos*, 8(1), 122-128.
- Weinstein, M. y Barber, L. (2007). Trabaje menos y gane más. (Pasándolo bien): 50 Formas de conseguirlo. Barcelona: Amat Editorial.
- Weis, B. (2007). Eliminar el estrés. Barcelona: Javier Vergara Editor.

