



Las consultoras Viviana Arbelo (izq.) y Andrea Negri (der.) trabajan junto a Andrea Romero, cofundadora de la Asociación Civil de Payamédicos.

La realización de actividades que estimulen el humor en las empresas gana espacio en las agendas de los ejecutivos. Cuáles son las ventajas de la práctica y qué hacer para que el buen clima se mantenga en el tiempo.

Hay que reírse más

Por Carla Quiroga

“Es preferible reír que llorar”. “La vida es demasiado importante como para tomársela en serio”. Las canciones y frases célebres—como esta última, del escritor Oscar Wilde—que invitan a experimentar la bondades del humor se multiplican tanto en refranes como en libros y poesías. Sin embargo, son pocas las personas que logran aplicar esta filosofía a sus vidas. Mucho más complejo aún se torna “el desafío”, si el objetivo es “bajar” esa cultura a una organización. Es que la concepción del humor positivo como una habilidad del *management* aún debe derribar creencias populares como que los negocios son algo serio y que entremezclarlos con humor desalienta esa seriedad. Sin embargo, quienes comandan las áreas de Recursos Humanos están descubriendo que el sentido del humor es un aliado indiscutible de los equipos de trabajo. “Es una temática ambigua, puede parecer poco seria. Por eso comencé a trabajar en el tema con mi equipo, el de Recursos Humanos, que somos quienes estamos detrás del clima de la empresa. Si nosotros no estamos preparados difícilmente podemos ampliarlo”, describe Valentín Videla, director de RR.HH. de Chandon, quien enfatiza el poder que tiene el humor para poder cruzar transversalmente todas las edades. El ejecutivo, un convencido de que un buen clima de trabajo genera mayor productividad, recuerda cómo se divertieron durante la actividad que cerraron con una representación teatral, en la que los participantes debían explicarle a los hijos del director General de 3, 4, 5 y 6 años cuál era su función en la empresa.

“El humor es una herramienta multiuso de altísima biotecnología, conecta y comunica a la gente sin cable ni Wi-Fi. Fomenta la salud sin efectos secundarios. Genera una gran energía productiva sin conta-

minar la atmósfera. Las emociones positivas fomentan el pensamiento creativo, motivan e incluso ayudan a tomar mejores decisiones y a encontrar soluciones a los problemas” destaca Eduardo Jáuregui, autor, junto a Jesús Damián Fernández, del libro “Alta Diversión. Los beneficios del humor en el trabajo”. Jáuregui es, además, fundador de Humor Positivo, consultora española que instauró en ese país el día de la diversión en el trabajo. En términos prácticos, Jáuregui aconseja organizar juegos en la oficina que provoquen carcajadas o simplemente sonrisas: desde festivales *frikis* y concursos con premio, hasta meriendas *gourmet*. También vale idear *souvenirs* graciosos, en contraste con la decoración de las oficinas, o celebrar fiestas temáticas. El objetivo es derribar la resistencia en un proceso que se asemeja a un acercamiento a la niñez: los chicos ríen un promedio de 300 veces al día, mientras que un adulto lo hace entre 15 y 100.

El desafío no resulta sencillo si se analiza por qué no suelen reírse los empleados en la oficina. El mundo actual avanza inmerso en contradicciones. Por un lado, se exigen resultados a cualquier costo, pero, por otro, se incentivan los masajes en la oficina y el yoga. Los empleados tienen que recuperar por la noche lo que no hicieron a la tarde por asistir al acto escolar de sus hijos, y las secretarías no pueden ir al baño sin el inalámbrico. De todas formas, cada vez más las personas se ocupan por desarrollar habilidades y actitudes que los ayuden a vivir más felices. “El trabajo es un instrumento para vivir mejor, pero no es la vida. Cuando te deja, uno tiene que tener una vida armada. Los afectos son los que te contienen. Las empresas tienen que vol-

El 85%

de los altos directivos prefiere contratar a alguien con sentido del humor.

El 84%

de los directores de RR.HH. dice que las personas con sentido del humor trabajan mejor.

ver a respetar que los empleados tienen una vida privada”, enfatiza Beatriz Cipitria, gerente de Recursos Humanos con 30 años de trabajo en Nycomed Argentina. En la última encuesta, la ejecutiva buscó monitorear cómo está el humor en la empresa. “Uno tiene que trabajar desde las percepciones, pero con ciertos límites”, aclara.

Ante este escenario, la consultora Andrea Negri propone el “humor como camino”. “El mundo moderno está inmerso en una crisis de tensiones. Todo está tenso, estresado. La tensión supone hacer fuerza contra algo, gastamos más energía y agregamos frustración y preocupación. La vía de humor positivo es lo opuesto. Intenta desarmar esos esquemas de defensa que hemos ido desarrollando como consecuencia de la vida moderna”, analiza. De hecho, está probado que una frase de buen tono con un toque de humor desarticula al supuesto oponente, hace bajar la defensa y permite dedicar esa energía al verdadero motivo del trabajo. Negri, al frente de la consultora que se posicionó en el enfoque de humor-salud=productividad, trabajó con empresas como Chandon, Compañía Financiera Argentina y con los laboratorios Nycomed y Boehringer Ingelheim Argentina. En este último caso, realizó, con 50 personas del área de operaciones, una actividad de *team building*, en la que se aplicaron conceptos del humor para trabajar sobre la comunicación, la motivación al cambio y la necesidad de conectar a la gente con el positivismo. “Necesitábamos integrar a diferentes sectores que comenzarían a trabajar juntos y logramos que experimentasen de qué forma el humor impactaba positivamente y ayudaba a la predisposición para alcanzar objetivos”, relata Valeria Camaño, *Organizational Development manager* del laboratorio, quien recuerda que en aquella actividad los participantes hasta se dieron el gusto de divertirse con juguetes de su niñez. A su vez, cada uno se llevó una caricatura y anteojos coloridos que descansan sobre sus escritorios. “Mirarlos los conecta con aquella experiencia”, agrega la ejecutiva.

Negri trabaja con la Asociación Civil sin fines de lucro de los payamédicos, entidad que lle-



Foto: Graciela Decournez.

Beatriz Cipitria, gerente de RR.HH. de Nycomed Argentina.

10 preguntas para monitorear el humor en la oficina

1. ¿Qué cosas motivan su alegría?
2. Cuando llega a la oficina, ¿saluda a sus compañeros?
3. ¿Llega con buen humor a su trabajo?
4. ¿Se divierte en su trabajo?
5. ¿Disfruta de su trabajo?
6. ¿Es agradable su lugar de trabajo?
7. ¿En la empresa se alienta la creatividad y las sugerencias?
8. ¿Su jefe saluda a su equipo con un beso?
9. ¿Cuántas veces se ríe en el día? ¿Y en la semana?
10. ¿La compañía permite balancear la vida laboral con la personal?

Fuente: APERITIVA, sobre la base de entrevistas realizadas.

va a la oficina los mismos recursos psicológicos y artísticos relacionados con juegos, música, teatro, técnica de *clown*, magia y el arte humorístico con los que busca contribuir a la salud emocional de los pacientes hospitalizados. “Al irrumpir en el ambiente coporativo con nuestros vestuarios, con color y vitalidad, contagiamos alegría y logramos romper la lógica formal: invitamos a que cada persona encuentre al payaso que tiene adentro. No es burlarse sino desdramatizar las situaciones desde una actitud lúdica”, explica Andrea Romero, cofundadora de la Asociación. En otras palabras, trabajan en despojar a las personas de los valores relacionados con el ego y el narcisismo e invitan a mirar la mitad del vaso lleno.

“El humor está considerado como una habilidad o competencia inherente al ser humano, y la buena noticia es que se puede entrenar o activar mediante la práctica, tal como se entrena cualquier otra habilidad”, agrega Negri. “El tema de la diversión va mucho más allá del aspecto exterior, de los juguetes, de la decoración. No se trata de estar todo el día contando chistes. El sentido del humor es más profundo, incluso algo serio. Significa ser una persona estimulante, positiva, saber disfrutar, desmitificar la jerarquía, tener sensibilidad, ser capaz de destensar una situación, reírse de sí mis-

Mitos que impiden aplicar el humor en las empresas

<p>El negocio es, por su naturaleza, un tema muy serio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo no tiene ni un poco de gracia. • Si permitís que se diviertan, no trabajarán. • El uso del humor es arriesgado: puede ofender o tener el efecto 	<p>contrario al deseado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se necesita un “Don especial” para emplear el humor. • Ya no damos a basto con la cantidad de trabajo que tenemos y encima ahora hay que pensar en cómo divertirnos...
--	--

Fuente: “Alta diversión”, de Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández.

mo, admitir los errores y tolerar a los que te rodean”, define Isabel Aguilera, directora General de Google España.

Menor tensión y más colaboración

“Los equipos gerenciales que manejan bien el conflicto alivian la tensión y promueven el espíritu colaborativo divirtiéndose”, comenta Viviana Arbelo, directora de Sociología Clínica Consultores, que trabaja en el espacio definido por la necesidad de los equipos gerenciales de discutir sin destruir su habilidad para trabajar juntos. En contrapartida, aclara que “el humor suele estar ausente en equipos donde no se maneja bien el conflicto. No hay actividades extralaborales, con excepción de la fiesta tradicional de fin de año. En estos casos, es más probable encontrar un clima de estrés y hostilidad. Curiosamente, en una misma organización pueden encontrarse ambas situaciones en dos niveles gerenciales diferentes”. Es que la alineación, tanto de la cúpula directiva como del gerente inmediato, es clave para palpar los resultados. “Requiere una conducción valiente y con mente moderna”, comenta Negri. En relación a la segunda línea gerencial de las compañías, la expectativa del primer nivel es, en general, que trabajen como un equipo entre sí y entre ambos niveles, aunque eso no quiere decir que de hecho se sientan un equipo. “No sólo el humor es una poderosa herramienta para minimizar las diferencias de *estatus* entre distintos niveles jerárquicos, sino que la toma de decisiones se ve facilitada por el humor en cuanto funciona como mecanismo de defensa para proteger a las personas de las situaciones amenazadoras y estresantes que ese proceso implica. Ayuda a distanciarse de las situaciones, colocándolas en un contexto más amplio, muchas veces, a través de la ironía aplicada al tema, no a los involucrados”, analiza Arbelo.

Una vez dado el primer paso, que es animarse a romper moldes, se suma el desafío de convertirlo en un hábito y sostenerlo en el tiempo. Bajando al día a día esta meta, Negri afirma que es clave detenerse en pequeñas actitudes cotidianas: por ejemplo, en que el jefe y cada una de las personas saludé al llegar al resto de sus compañeros. También que se agradezca. Las personas que, en cambio, nunca tienen

En el individuo	En la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrellevar momentos críticos. • Irradiar alegría. • Desmitificar situaciones. • “Sobrevivir” a los cambios. • Desarrollar el pensamiento positivo. • Tener una visión optimista. • Aprender a reírse de uno mismo. • Fomentar un estilo de vida saludable. • Generar un contexto fértil para que florezcan los instintos saludables que cada uno tiene. • Lubricar y enriquecer los vínculos interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencia las capacidades de los empleados. • Atrae y retiene a los recursos humanos más valiosos. • Fortalece la motivación individual y colectiva. • Estimula la innovación y la mejor toma de decisiones. • Optimiza la comunicación interna. • Favorece el aprendizaje. • Cohesiona los equipos humanos. • Potencia el impacto persuasivo de los mensajes de venta. • Fortalece las relaciones con los clientes.

Fuente: APERTURA, sobre la base de entrevistas realizadas.

tiempo para nada, viven corriendo y no registran a nadie de su alrededor son un mal síntoma para la organización. “Sostener el clima de distensión logrado requiere reconocer que las personas no usarán el humor y la diversión como una excusa para perder el tiempo, tendrán el criterio para evaluar la circunstancia apropiada, podrán mantener el desempeño mientras mantienen una actitud positiva”, aclara Arbelo.

Los beneficios de apelar al humor se expanden fuera de la organización, también en el vínculo con los clientes. En Southwest Airlines, por caso, fomentan las bromas con los clientes y estimulan a los empleados a ser espontáneos y a disfrutar con lo que hacen, cuentan los expertos en terapia de la risa. De hecho, las instrucciones de emergencia del avión se relatan como un monólogo cómico. Otro ejemplo, famoso por el *best seller* “Fish”, es el de Pike Place Fish, un pequeño puesto de pescado en Seattle, visitado por los turistas que arriban a esa ciudad, gracias a que su dueño incentivó en sus empleados a expresar su creatividad y divertirse con los clientes. De esta forma, los vendedores cantan, bromean, se abrazan con los clientes, arrojan enormes piezas de pescado por el aire. Otros datos cuantitativos de encuestas realizadas por consultoras estadounidenses que enfatizan el poder de una sonrisa: el 97 por ciento de los ejecutivos cree que el humor es valioso en los negocios; el 85 por ciento de los altos directivos prefiere contratar a alguien con sentido del humor y el 84 por ciento de los directores de RR.HH. dice que quien tiene sentido del humor trabaja mejor. De hecho, ya hay empresas que empiezan a analizar incorporar entre los *ítems de performance* de evaluación de los *managers* “qué tan divertido resulta trabajar con ellos”.

El objetivo no es que la empresa se transforme en un circo, ni que el humor supla valores como la eficacia, la disciplina y la honestidad. Se trata de intentar vivir mejor. Un beneficio que, con el tiempo, también se refleja en los balances. ■



Foto: Graciela DeKunze

El equipo de RR.HH. de Chandon. En el centro, Videla, director del área.