



Los beneficios del humor.

Razones para tomarse la diversión muy en serio

Los beneficios de potenciar el humor positivo en el trabajo van más allá de la ventaja competitiva que una u otra empresa puedan obtener al impulsar la creatividad, la comunicación, el aprendizaje o la motivación. El sentido del humor es un auténtico antídoto contra la ansiedad y un importante aliado para afrontar las frustraciones y los dramas laborales y vitales¹. Así se reivindica en este manifiesto del buen humor en el que ignoran mitos –la gracia es un don–, se niegan dogmas –la seriedad es patrimonio empresarial– y se refutan teorías –el humor no es rentable–. Muy al contrario, demuestra cómo la gestión y del humor pueden, y deben, ser complementarios.

EDUARDO JÁUREGUI, Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, y JESÚS DAMIÁN FERNÁNDEZ SOLÍS, Profesor Asociado de Pedagogía en la Universidad Complutense. Ambos son fundadores de Humor Positivo (www.humorpositivo.com).

La ciudad de Seattle, no sabemos si gracias al espíritu del célebre Jefe Indio que le dio su nombre, de cuando en cuando sorprende al mundo con alguna iniciativa revolucionaria: desde *Microsoft* a la música “grunge”, desde las cafeterías *Starbucks* al movimiento “antiglobalización”. Pero la más reciente aportación de esta ciudad a la cultura

global es quizás la más insólita de todas: una pescadería llamada *Pike Place Fish*. No se trata de una franquicia o una cadena multinacional, sino de una humilde pescadería en el mercado del puerto. ¡Pero qué pescadería! Los pescaderos cantan y bailan mientras trocean el atún, hacen hablar a los cangrejos con voces de ventrílocuo, lanzan los salmones por el aire con la destreza de malabaristas,... y, en definitiva, ofrecen un extraordinario y escamoso espectáculo. Tan divertido resulta el show que *Pike Place Fish*, hace veinte años al borde de la bancarrota, es hoy no sólo un negocio a prueba de tiburones sino un destino turístico e incluso un referente empresarial en todo el mundo. Los libros y vídeos de formación basados en su historia (como el más célebre de ellos, *¡Fish!*) se venden como los langostinos navideños, y sus pescaderos viajan por todo el planeta para enseñar a los directivos a motivar a sus empleados y a jugar con la pescadilla.

La revolución que esta vez nos llega desde Seattle no tiene tanto que ver con el pescado como con una capacidad humana que durante décadas e incluso siglos había quedado reprimida y amordazada en los entor-

FICHA TÉCNICA

Autor: JÁUREGUI, Eduardo, y FERNÁNDEZ SOLÍS, Jesús Damián.

Título: Los beneficios del humor. Razones para tomarse la diversión muy en serio

Fuente: Capital Humano nº 182, pág. 38. Noviembre, 2004.

Resumen: Solemos considerar el trabajo, por su naturaleza, una actividad pesada, gris, formal y sacrificada, el polo opuesto de la diversión. Sin embargo, en las últimas dos décadas ha surgido un movimiento empresarial que está demostrando con resultados financieros algo que la ciencia ya estaba constatando en el laboratorio: que el sentido del humor proporciona importantes beneficios a los individuos y las organizaciones que saben emplearlo y canalizarlo. El humor, empleado con inteligencia, reduce el estrés, suaviza las tensiones interpersonales, motiva al personal, amplifica las comunicaciones, atrae y retiene a los mejores recursos humanos y clientes, estimula la creatividad y crea un ambiente de trabajo más ameno y agradable. En definitiva, no sólo es posible combinar el humor y el trabajo, sino que se trata de una combinación ideal.

Descriptores: Humor / Diversión / Juego / Motivación / Creatividad / Comunicación / Retención / Clima / Satisfacción / Salud / Bienestar / Inteligencia emocional / Estrés / Relajación.



nos laborales: el sentido del humor. En los años 80 y 90, numerosas empresas comenzaron a dar permiso a sus empleados para librarse de formalismos y ser más espontáneos y creativos, para jugar en la oficina y divertirse con sus compañeros y clientes, y en definitiva, para a ingenárselas para pasarlo pipa. Mientras que los pescaderos de *Pike Place Fish* hacían esgrima con las espadas de los emperadores, en *Silicon Valley* las empresas de tecnología montaban futbolines y videojuegos en sus oficinas o animaban a sus empleados a gastarse bromas mutuamente. Un nuevo paradigma comenzaba a oponerse a la aburrida ortodoxia del mundo empresarial, un paradigma perfectamente resumido en el título de un reciente libro de la consultora Leslie Yerkes: *Con Humor se Trabaja Mejor*.

¿Tienen cabida la broma, la risa y el juego dentro del horario laboral? ¿Ayuda un buen sentido del humor a desempeñar mejor en el trabajo? ¿Puede suponer la diversión un factor del éxito de una empresa? Si realizáramos estas preguntas individualmente a empleados, directivos y empresarios, probablemente la inmensa mayoría respondería en afirmativo. Todos conocemos por experiencia los beneficios de la risa y el buen humor para el bienestar e incluso para el 'bien-trabajar'. Desde hace ya varios años se difunden las noticias sobre estudios científicos que

demuestran que el humor reduce el estrés, potencia la salud mental y física y favorece la motivación, la creatividad y la comunicación. Sin embargo, son aun pocas las empresas que se toman esta facultad humana en serio y que tratan de desarrollar y canalizar sus recursos humorísticos.

Esta discrepancia se debe en parte a los diversos mitos y temores que existen sobre el sentido del humor y que provienen del modelo empresarial dominante del *serious business* –los “negocios serios”–. El primer y principal obstáculo es el concepto mismo de trabajo como una actividad aburrida, formal y sacrificada –el polo opuesto de la diversión–. Hoy en día este concepto parece algo natural e incuestionable, y sin embargo esa solemnidad tan habitual del mundo de los negocios es un fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad. Como cuenta Leslie Yerkes, el “trabajador” de las culturas agrícolas, artesanas y mercaderías de todo el mundo combinó durante miles de años su labor con la canción, la conversación y la risa. Fue sólo a partir del desarrollo de la ética protestante del trabajo como ‘virtud’ o ‘deber’, y más adelante con la revolución industrial que comenzó a surgir esa división tan clara entre las horas de sacrificio laboral (la mayoría) y las horas de ocio y libertad (una pequeña reserva)².

No hay duda de que emplear el humor implica un riesgo, y que puede tener efectos negativos, pero lo mismo podría decirse de cualquier buena herramienta, desde el martillo hasta el automóvil. Sin ir más lejos, la seriedad también puede “salir mal”

En España, que hasta hace bien poco tenía más fama de ser un país ‘simpático’ que ‘serio’, el sentido del humor ha sido siempre una característica que nos distinguía de los europeos del norte de los que, decíamos, ‘sólo piensan en trabajar’. Sin embargo, no cabe duda de que esa España está desapareciendo. Por un lado, según el último estudio de la Organización Internacional del Trabajo³, somos uno de los países donde más horas dedicamos cada año al trabajo, situándonos alrededor de las 1.800 horas anuales de EE.UU. y Japón y muy por encima de la media europea. Los alemanes, tan célebres por sus espíritu trabajador, no llegan a las 1.450 horas anuales, mientras que los holandeses (¿holgazandeses?) rondan las 1.350. Por otro lado, muchos profesionales perciben que con el vertiginoso desarrollo económico de España en los 90, nuestra cultura empresarial ha perdido parte de su original carácter. Óscar Santiago, director general de la empresa de comunicación MacGuffin, comenta que “antes en España existía un trato distinto con la gente en las relaciones de negocios, que eran más cercanas y más divertidas. Nosotros nos dedicamos a la comunicación en directo, y nos fijamos mucho en estas cosas. Y no hay duda, hemos notado que en los últimos años todo eso ha cambiado, nos hemos acercado más a la norma en otros países. No es sólo que la gente esté más estresada, sino que parece como si creyeran necesario ponerse una especie de máscara seria y uniforme que esconde toda expresión de su propia personalidad, la espontaneidad y el sentido del humor”. Parece que el buen humor en el trabajo, junto con la fiesta y la siesta, se está convirtiendo en una especie tan amenazada como el lince ibérico.

Irónicamente, es en EE.UU., el origen y máximo impulsor del modelo del *serious business*, donde hoy comienza a surgir un movimiento contrario que afirma que el humor

no sólo es compatible con el trabajo sino que forma con él una pareja ideal. Probablemente sean las empresas del sector tecnológico quienes hayan apostado más fuerte por el nuevo modelo de la diversión en el trabajo. En el *Silicon Valley* de los 90, las compañías más punteras competían entre ellas por ver cuál conseguía innovar la cultura interna más alocada. Desaparecían de las oficinas las corbatas, los muros y los niveles jerárquicos y tomaban su puesto los atuendos surferos, los videojuegos, las mascotas vivas, los barriles de cerveza e incluso las mesas de pinchadiscos. Sin llegar a estos extremos de excentricidad, muchos empresarios comenzaron a entender que podían atreverse a relajar el ambiente de trabajo sin por ello sacrificar la productividad o las ventas –o incluso para potenciarlas–. El resultado es que en la actualidad pueden encontrarse en EE.UU. cientos de ejemplos, en todos los sectores, de empresas triunfadoras que, con su cultura jovial, están derribando por completo el mito de los ‘negocios serios’.

Uno de los casos más célebres es el de *Southwest Airlines*, cuya misión es ofrecer no sólo vuelos a precios muy económicos sino una experiencia de viaje divertida y original a sus clientes. Recuerdo que hace unos años volé con *Southwest* y me sorprendió el tono informal y jocoso de los asistentes de vuelo, todo un cambio de la sobriedad, los formalismos y los “Señores pasajeros, les informamos...” a los que estamos acostumbrados quienes volamos con frecuencia: “Bueno, amigos, el avión está a punto y la tripulación ya está lista, o sea que en cuanto poséis vuestros traseros en el asiento, podemos ir despegando”. El buen humor y la actitud casi irreverente de esta azafata inmediatamente creó un ambiente más distendido entre los pasajeros y un motivo de complicidad entre ellos, relajando los nervios que habitualmente acompañan a los despegues.

Pero no fue casualidad. En un libro sobre *Southwest*, Kevin y Jackie Freiberg describen la cuidada estrategia de recursos humanos que fomenta este tipo de comportamiento: “Se estimula a los empleados para que se tomen su trabajo y la competencia en serio..., pero no a ellos mismos. La empresa se toma muy en serio la tarea de crear un entorno donde florezcan el juego, el humor, la creatividad y la risa. *Southwest* cree que las



Existen muchos tipos de humor, y cada persona se sentirá más cómoda con algunos que con otros. No tiene sentido forzarse para tratar de resultar gracioso a toda costa con una técnica que no resulta adecuada a la personalidad

personas que se lo pasan bien se sienten más estimuladas y son más ellas mismas. Southwest rechaza la idea de que para que la gente tenga grandes logros el trabajo deba ser serio". El propio Presidente, Herb Kelleher, predica este mensaje con el ejemplo, apareciendo en anuncios televisivos con una bolsa sobre la cabeza o recibiendo un gran cubo de agua por encima.

Southwest, en su origen una pequeña empresa local, se ha convertido en la cuarta línea aérea de EE.UU., con 31 años consecutivos de beneficios (\$442 millones en 2003)⁴. Su original y divertida fórmula para hacer negocios es ya un modelo de empresa sobre el cual se han escrito varios libros y cientos de artículos. Entre otros méritos, la revista *Fortune 500* desde hace ocho años la considera la línea aérea más admirada del mundo, y en 2003 aparece como la segunda empresa más admirada de Estados Unidos en todos los sectores. En definitiva, empresas como *Southwest* están poniendo patas arriba la idea de los "negocios serios", porque demuestran que el mismo humor es un negocio muy serio.

Un segundo mito, derivado del anterior, es el temor de que si dejamos que los empleados se diviertan, no trabajarán. Este temor surge de la sospecha, a menudo bien fundada, de que a muchos empleados no les gusta su trabajo, y que preferirían hacer cualquier otra cosa (contar chistes, jugar al cruz y raya, navegar por la web) antes que sus tareas profesionales. Pero si los empleados están desmotivados, la cuestión es... ¿por qué? Quizás parte de la razón sea precisamente que la cultura empresarial habitualmente exige una apariencia de solemnidad y reprime toda expresión de goce, diversión o sentido del humor. Si el trabajo en sí es divertido, el empleado no necesitará buscar estímulos externos que le proporcionen las satisfacciones que no obtiene en su puesto.

No hay que olvidar que la risa es una de las experiencias más placenteras de la vida y,

por lo tanto, que constituye un motivador natural. El doctor Allen Reiss y su equipo de investigadores de la Universidad de Stanford han comprobado que el disfrute del humor estimula el sistema de recompensas mesolímbico dopaminérgico y están asociados a la dopamina, una "droga" natural que nos obsequia con placer al obtener un bien preciado o deseado⁵. Este sistema se activa, por ejemplo, cuando se obtiene una ganancia inesperada de dinero o cuando se observa un rostro atractivo. Por lo tanto, si una empresa logra crear un ambiente de trabajo lleno de risa y de buen humor, sus empleados se sentirán más motivados para levantarse cada mañana, incorporarse a su puesto laboral y contribuir al esfuerzo colectivo. De hecho, diversos estudios han demostrado que los equipos de trabajo que bromean y se divierten se vuelven más productivos y más creativos⁶.

Las pruebas más contundentes, sin embargo, de que el humor no tiene por que estar reñido con la productividad las han aportado las empresas que han permitido o incluso animado a su personal a pasarlo bien y a ser ellos mismos. En Londres trabajé durante quince meses para *Scient*, una consultora de servicios de Internet basada en San Francisco cuyos empleados se movían por la oficina en patinete y luchaban cada dos por tres con pistolas de *nerf* (pelotitas de gomaespuma). Durante una época incluso asumí el papel de *Chief Morale Officer*, el "Director de la Moral" que se encarga de velar por el buen humor de la oficina montando las frecuentes fiestas, meriendas y eventos de todo tipo que permitían al personal descargar sus tensiones. Y puedo dar fe que en ambos casos el ambiente lúdico de la oficina era inseparable de la dedicación con la que sus empleados hacían realidad el eslogan de *Scient* de "innovación constante a la velocidad del rayo". Eran capaces de emprender auténticos maratones de trabajo y sacrificar noches o fines de semana si era preciso para el bien de un proyecto. Y de hecho consiguieron convertir a *Scient* en la consultora con el crecimiento más meteórico de la era 'puntocom' y con la mitad de la rotación habitual en un sector con un mercado laboral hipercompetitivo. En nuestra experiencia, si permites que los empleados se diviertan con su trabajo, lo difícil será echarles de la oficina.



Otro temor muy frecuente es la idea de que el humor es arriesgado, y que puede tener un efecto distinto o contrario al deseado. Todos hemos experimentado el bochorno de fracasar con un intento de "ser graciosos" o de ofender o confundir a alguien sin quererlo. No hay duda de que emplear el humor implica un riesgo, y que puede tener efectos negativos, pero lo mismo podría decirse de cualquier buena herramienta, desde el martillo hasta el automóvil. Sin ir más lejos, la seriedad también puede "salir mal". Una persona o un ambiente excesivamente formal y solemne puede resultar poco atractivo para clientes o colaboradores. Incluso puede tomarse como una señal de arrogancia y una incitación a la broma mal intencionada.

En ciertas situaciones, el humor proporciona además la chispa necesaria para salir de un atolladero creativo o de un conflicto interpersonal. En los años 50, la empresa Ford cerró varias fábricas para recortar costes, siguiendo los consejos del departamento de finanzas. Los financieros seguían prediciendo una reducción en las ventas, y recomendaron que se cerrara otra planta más. Aunque muchos de los altos directivos no estaban de acuerdo con la idea, no se atrevían a llevarles la contraria, porque los financieros tenían en ese momento mucho poder en la empresa. Entonces alguien dijo, "*¿por qué no cerramos todas las fábricas? ¡Así empezaremos a ahorrar de verdad!*" Esto causó una enorme explosión de risas que relajó la tensión y dio a la alta dirección la confianza que necesitaba para oponerse a los financieros y evitar el cierre —una decisión que a la larga resultó ser la más acertada⁷. Quizás en esta situación, como en tantas otras, la respuesta seria y habitual hubiera sido más peligrosa que la humorística.

Como cualquier herramienta, es preciso aprender a emplear el humor de la manera más inteligente. Los buenos oradores y educadores saben que una inyección de humor aumenta las posibilidades de que el público escuche, recuerde e incluso acepte el mensaje comunicado⁸. En un experimento, incluso se ha llegado a constatar que los vendedores que emplean el humor consiguen que sus clientes paguen un precio más alto por el mismo producto⁹. Pero también es cierto que estos efectos sólo se producen de

manera consistente si el humor es adecuado al momento y el lugar, pertinente al tema que se trata y evita las variedades más agresivas, ofensivas o potencialmente volátiles. Con sentido común, tacto, y sobre todo, experiencia, podemos emplear esta valiosa herramienta de una manera segura y eficaz, obteniendo todos sus beneficios y minimizando el riesgo de accidentes.

El último de los cuatro obstáculos más comunes es el mito del "don divino", la idea de que ciertas personas tienen gracia por naturaleza, y que otras sencillamente no sirven para el humor. Evidentemente, no todos podemos aspirar al genio de los grandes humoristas como Les Luthiers o Charles Chaplin. Sin embargo, todos hemos sido niños o niñas, y sabemos jugar y compartir la risa y el buen humor —aunque hayamos perdido algo de práctica a lo largo de los años—. El sentido del humor es una capacidad universal que todos poseemos, y que todos podemos cultivar y emplear. Y para ello no es necesario ni subirse a un escenario para hacer payasadas, y ni siquiera contar un chiste. A veces basta compartir una curiosa coincidencia, un gesto ligeramente exagerado, la complicidad de una ironía o incluso un fracaso bien llevado, para acercarse a un cliente o a un compañero de trabajo con el humor.



10 CONSEJOS PARA POTENCIAR EL SENTIDO DEL HUMOR DE SU EMPRESA

- Seleccionar a los recursos humanos teniendo en cuenta el sentido del humor del candidato, especialmente para los puestos de liderazgo.
- Formar a sus vendedores, sus directivos, sus formadores y otros puestos clave en competencias humorísticas.
- Evaluar a los líderes de equipos o departamentos en parte según lo divertido que resulta trabajar con ellos.
- Rediseñar la oficina con colores alegres y toques divertidos —especialmente las zonas comunes, las salas de reuniones, los comedores, etc.
- Dedicar un importante esfuerzo para que las comunicaciones internas —notas informativas, revistas corporativas, discursos, evenots o cursos de formación— sean entretenidas.
- Crear uno o más "tablones del humor" en el que cualquiera pueda colgar bromas, chistes, viñetas, fotos, etc.
- Organizar o fomentar ocasiones para que sus empleados puedan relacionarse en actividades lúdicas o extralaborales.
- Celebrar siempre los éxitos —e incluso los esplendrosos fracasos!
- Cultivar en sus directivos la capacidad para reírse de sí mismos.
- (Y el más importante...) Dar el permiso a todo el mundo para disfrutar de su trabajo y expresar su sentido del humor.

FUENTE ➤ Humor Positivo, 2004.



En nuestra propia experiencia –y hemos formado a más de mil personas en el desarrollo del sentido del humor– hemos podido comprobar que la mayoría de nuestros alumnos afirman no ser muy graciosos o creativos, y desde luego incapaces de contar un buen chiste, ¡pero se equivocan! Lo sabemos porque en unas pocas horas, con sólo darles la oportunidad para expresar su sentido del humor, ellos mismos nos demuestran lo contrario. Es un fenómeno asombroso y, por cierto, bastante cómico.

Existen numerosas maneras para cultivar el humor, pero todas comienzan por descubrir el propio sentido del humor: ¿Qué me hace reír? ¿qué es lo que más me divierte? ¿qué libros, películas, situaciones, viñetas y humoristas me estimulan el lado cómico? Este proceso de búsqueda y auto-descubrimiento ayudará a guiar los siguientes pasos: coleccionar, buscar y provocar recursos y situaciones divertidas; crear relaciones con personas afines para compartir el humor; fijarse en los grandes maestros (los humoristas, los sabios y los niños); practicar técnicas de creación y presentación humorística; y aplicar estas técnicas y recursos en situaciones concretas de la vida y el trabajo. Existen muchos tipos de humor, y cada persona se sentirá más cómoda con algunos que con otros. No tiene sentido forzarse para tratar de resultar gracioso a toda costa con una técnica que no resulta adecuada a la personalidad. Cada persona debe encontrar y desarrollar su propio estilo humorístico natural.

En Estados Unidos existen ya docenas de consultores y organizaciones especializadas en la formación en competencias humorísticas, entre ellas *Humor Rules*, *Humor Works*, *The Humor Project*, *Laughter Works*, *HaHa Institute*, *Waleed Salameh*, *Steven Sultanoff*, *Allen Klein* y *Paul McGhee*. Existe una enorme bibliografía de libros y artículos dedicados al tema del humor en la empresa e incluso jugueterías especializadas en el mercado de la oficina. También en España comienzan a difundirse estas ideas, como indican la publicación en castellano de algunos libros como *Fish!* o *Con Humor Se Trabaja Mejor*. Esta nueva y simpática revolución a comenzado a llegar a través de las multinacionales instaladas en nuestro país, o mediante ondas culturales como la era “puntocom” y sus experimentos empresariales. Javier Rodríguez,

Director General de *¡Yahoo! Iberia*, se identifica plenamente con el modelo del trabajo con humor: “*Es una pena que la gente siga confundiendo el trabajo serio con la solemnidad. En ¡Yahoo! sabemos que es perfectamente posible combinar la profesionalidad con el buen humor, porque aquí siempre lo hemos hecho así. Quizá esté mal que yo lo diga, pero la verdad es que nos divertimos en el trabajo y espero que consigamos mantener siempre ese espíritu*”. Pero también hay ejemplos en otros sectores más tradicionales. La empresa de seguros *Skandia*, escogida recientemente como una de las 10 mejores empresas para trabajar en Europa según la revista *Fortune*, es una de la numerosas compañías asentadas en nuestro país que incluyen la “diversión” entre sus valores corporativos.

Los beneficios de potenciar el humor positivo en el trabajo van más allá de la ventaja competitiva que una u otra empresa puedan obtener al potenciar la creatividad, la comunicación, el aprendizaje o la motivación. Hoy la ciencia médica nos advierte diariamente sobre la epidemia del estrés y el impresionante aumento de patologías mentales y físicas relacionadas con nuestro estilo de vida y de trabajo. A pesar del asombroso progreso económico y tecnológico del último medio siglo, los psicólogos advierten que no sólo no somos más felices en los países desarrollados sino que la incidencia de la depresión se ha multiplicado por diez durante este mismo período¹⁰, mientras que el suicidio se ha convertido en la primera causa de muerte violenta por encima de las guerras o el homicidio¹¹. Nos preocupamos en estos días por el terrorismo, pero actualmente son más nocivas para nuestra salud las preocupaciones que los terroristas. El sentido del humor es un auténtico antídoto contra la ansiedad y un importante aliado para afrontar las frustraciones y los dramas laborales y vitales¹². Si las 1.800 horas anuales que cada persona pasa cada año en el puesto de trabajo fueran más llevaderas, no hay duda que la sociedad en su conjunto se beneficiaría enormemente.

Aún nos queda mucho por aprender, o quizás más bien desaprender, para alcanzar una cultura empresarial en la que la espontaneidad y el sentido del humor sean la norma y no dos exóticos intrusos en un laberinto gris

y cuadrículado. Pero estamos convencidos que un proceso irrevocable ya está en marcha para destronar y desterrar a la Solemnidad imperante. Los mitos sólo pueden durar mientras la verdad queda escondida detrás de una apariencia formidable y coherente –sea la imagen de un terrible dios alado o el de un impecable ejecutivo triunfador de corbata oscura, maletín y cara de poker–. Empresas como *Southwest Airlines*, *Pike Place Fish* o *¡Yahoo!* están poniendo en evidencia el mito de los “Negocios Serios”, demostrando con los hechos que gran parte de aquella molesta e incómoda formalidad sobra e incluso estorba. Gracias a estos pioneros, nos podemos atrever a expresar nuestra creatividad humana y humorística sin tantos temores, y reservar la frialdad mecánica para las máquinas. Evidentemente, la conquista de un entorno laboral más acorde con nuestra naturaleza no depende sólo de la diversión y de la risa. Pero sólo estaremos seguros de haberlo alcanzado cuando fichemos el lunes por la mañana con una enorme sonrisa de oreja a oreja. ▲

BIBLIOGRAFÍA

- Blumenfeld, E., & Alpern, L. *Humor at Work*. Atlanta: Peachtree Publishers, 1994.
- Fahlman, Clyde. *Laughing Nine to Five: The Quest for Humor in the Workplace* Steelhead Publishers, 1997.
- Freiberg, Kevin y Jackie. *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. Austin: Bard Press, Inc. 1996.
- Hemsath, Dave, Leslie Yerkes y Daniel McQuillen. *301 Ways to Have Fun at Work*. Berrett-Koehler Pub, 1997.
- Idígoras, Angel Rz(Ed.) *El Valor Terapéutico del Humor*. Desclee de Brouwer, 2002.
- Isen, A.M., et al., Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52, 112-131.
- Jasheway, Leigh Anne y Geoffrey M. Welles. *Don't Get Mad-Get Funny!: A Light-Hearted Approach to Stress Management*. Whole Person Associates, 1996.
- Jáuregui, Eduardo Salvador “La risa afecta a la misma zona del cerebro que activa la cocaína”, Sección Ciencia, *El Mundo*, 5/12/2003.
- Kushner, Malcolm. *Como hacer negocios con humor*. Ediciones Granica, 1990.
- Lundin, Stephen C., Harry Paul y John Christensen. *¡Fish! La eficacia de un equipo radica en sus capacidad de motivación*. Empresa Activa: 2004.
- McCormack, M. *What They Don't Teach You at the Harvard Business School*. New York: Bantam Books, 1984.
- Morreall, John. *Humor Works*. Amherst, MA: HRD Press, Inc. 1997.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo), *3er estudio KILM*, 9/2003.
- OMS (WHO, World Health Organization) *World Report on Violence and Health*, New York: World Health Organization, 2002.
- O'Quinn, K. & Aronoff, J. Humor as a technique of social influence. *Social Psychology Quarterly*, 1981, 44, 349-357.
- Paulson, Terry. *Making Humor Work* Los Altos CA: Crisp Publishing, 1989.
- Pollio, H.R. y Bainum, C.K. “Are funny groups good at problem solving?” *Small Group Behavior*, Vol. 14, N. 4, 1983, pags. 379-404.
- Putzier, John. *Get Weird! 101 Innovative Ways to Make Your Company a Great Place to Work*. Amacom, 2001.
- Seligman, Martin. *La Felicidad Auténtica*. Barcelona: Ediciones B, 2003.
- Tamblyn, Doni. *Laugh and Learn: 95 Ways to Use Humor for More Effective Teaching and Training*. Amacom Books, 2003.
- Weinstein, Matt. *Managing to Have Fun*. New York: Simon and Schuster, 1997.
- Weinstein, Matt y Luke Barber. *Trabaja Menos y Gane Más*. Amat Editorial, 2000.
- Yerkes, Leslie. *Con humor se trabaja mejor*. Ediciones Gestion, 2000.

NOTAS

- 1 Idígoras, 2002.
- 2 Yerkes, pags. 18-22.
- 3 OIT, 2003.
- 4 Ver www.southwest.com
- 5 Jáuregui, 2003.
- 6 Ver, por , Isen, et al., 1987 y Pollio y Bainum, 1983.
- 7 McCormack, 1984: 46-47.
- 8 Ver, por ejemplo, Tamblyn, 2003.
- 9 O'quinn y Aronoff, 1981.
- 10 Seligman, 2003.
- 11 OMS, 2002.
- 12 Idígoras, 2002.

