



## ¿Cómo funny-popizar una organización?

El autor de la novela y manual de gestión, éxito de ventas en España, "Funny-Pop. Una historia sobre el humor en el trabajo y en la vida", Enrique De Mora, explica por qué desde su perspectiva las organizaciones deben incluir el humor y la ilusión en su trabajo diario, entregando las cuatro claves para transformar una compañía "malhumorada" en una con muy buen sentido del humor.

ENRIQUE DE MORA, Socio y Director General de la consultora estratégica EXCELTIA  
[edemora@exceltia.es](mailto:edemora@exceltia.es)

**A**nte todo, resolvamos el enigma del extraño verbo del título. Por "funny-popizar" quiero dar a entender "transformar algo ineficaz y malhumorado en eficaz y bienhumorado". Es un término inventado alegre y temerariamente por mí, a raíz de mi libro "Funny-Pop. Una historia sobre el humor en el trabajo y en la vida". El por qué el libro de titula así y a qué se refiere ese nombre, prefiero no revelarlo para no estropear la lectura... Ese grado de "suspense"

se mantiene durante buena parte de la publicación y creo que es un ejemplo de que no se necesita un crimen para que haya intriga.

Lo que sí puedo revelar es que "Funny-Pop" narra la transformación de una empresa familiar en crisis. Ésta se renueva y consigue retos antes impensables, tras la incorporación de un nuevo director general. El nuevo primer ejecutivo, un individuo interesante y lleno de energía positiva, logra –apoyándose en algunos directivos clave– transformar la *empresa* malhumorada y decadente en una empresa "bienhumorada" y exitosa. Es la historia del destino de una compañía, aderezada con alegría de vivir.

El proceso de transformación de esa empresa ficticia, llamada Cristalia, me permitió abordar desde un prisma creativo aspectos relacionados con estrategia, innovación y gestión de personas. Uno de los objetivos que persigue este libro es que a través de una historia, podamos reflexionar sobre cómo mejorar las prácticas empresariales y sobre la conveniencia de incorporar el humor como una herramienta básica que ayuda a nuestro desarrollo vital y profesional y al de las empresas en las que colaboramos.

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** DE MORA, Enrique.

**Título:** ¿Cómo funny-popizar una organización?

**Fuente:** Capital Humano. Edición para Chile, nº 22, pág. 58. Septiembre, 2008.

**Resumen:** El autor de la novela y manual de gestión, éxito de ventas en España, "Funny-Pop. Una historia sobre el humor en el trabajo y en la vida", Enrique De Mora, explica por qué desde su perspectiva las organizaciones deben incluir el humor y la ilusión en su trabajo diario, entregando las cuatro claves para transformar una compañía "malhumorada" en una con muy buen sentido del humor.

**Descriptor:** Funny-Pop / Humor / Ilusión / Management / Innovación.



"En cualquier empresa, la dirección general y la de Recursos Humanos deberían tener entre sus objetivos el de incorporar el humor", postula Enrique De Mora, autor de "Funny-Pop".

### CON AYUDA DE LA IMAGINACIÓN

Imaginemos, tan sólo imaginemos, que en algún lugar del planeta existiera una organización ineficaz y malhumorada. ¿Qué debería hacer para transformarse en lo contrario?

Empecemos por el principio. ¿Cuál es el centro del universo empresarial? Convendrán conmigo en que es, o debería ser, el CLIENTE, un bien tanpreciado como escaso, por el que luchan denodadamente las empresas. ¿Y qué debe hacer una empresa para lograr clientes (que repitan y repitan, no que sean meros compradores ocasionales)? Disponer de excelentes productos y proporcionarlos a los intermediarios y a los consumidores finales mediante un excelente servicio.

### LAS TRES PRIMERAS CLAVES

El fallecido Peter Drucker –el hombre que inventó el *management*, según lo describió la prestigiosa revista "Business Week"– afirmaba que "la innovación y el *marketing* producen resultados. El resto son costos".

He aquí, por tanto, dos claves de "funny-popización": la INNOVACIÓN y el *MARKETING*.

Para mantener a los clientes satisfechos, una empresa eficaz debe renovar periódicamente sus productos. La innovación debe ser la norma. Y no sólo en productos / servicios, sino también en métodos y en modelos de negocio que redunden en la atención al cliente y en su satisfacción.

Para dar a conocer sus productos a los clientes y para atraer a lo nuevos clientes, las organizaciones deben recurrir al *marketing*. Existe un pequeño problema: hay *marketing* estúpido (ineficaz) y *marketing* inteligente (eficaz). Es conocida la sentencia que afirma que "el 50% del *marketing* no sirve para nada..., pero como no sabemos cuál es la mitad que sirve y la mitad que no, seguimos invirtiendo el 100%".

Un excelente ejemplo de *marketing* inteligente (y, además, *low cost*) es el *Buzz Marketing*. Consiste en crear un zumbido (*buzz*, en inglés) que se vaya propagando con intensidad creciente y llegue a cuanta más gente, mejor. Se basa en el intercambio de información entre personas y en la consiguiente extensión de dicha información, a ser posible transformada en recomendaciones. Por tanto, en el *Buzz Marketing*

desempeña un papel primordial el famoso “boca a oreja” (ese que, por alguna razón misteriosa, legiones de profanadores del lenguaje se empeñan en suplantar por la expresión “boca a boca”, que es una técnica de reanimación en caso de accidente).

La innovación y el *marketing* beben, o deben beber, de la ESTRATEGIA, que vendría a ser la tercera clave para el éxito empresarial. De hecho, la estrategia es la “madre” de las claves, la que integra y conduce a todas las demás. Las empresas eficaces deben disponer de una visión clara (u objetivo a largo plazo) de hacia dónde quieren ir. Dicha visión debe ser acordada entre los primeros ejecutivos. Cuanto más consenso, más posibilidad de llegar realmente a ella. Si ya es difícil consensuar ese “norte”, más aún lo es diseñar y, sobretodo, poner en marcha la estrategia que debe llevar a él.

En la ejecución de la estrategia, la organización deberá volcar todas sus fuerzas. Para ello, los “primeros espadas” deben dar ejemplo. Son ellos los máximos responsables de que la estrategia se traduzca en acción. No deben caer en el (clásico) error de considerar que a ellos sólo les compete el diseño de la estrategia –la labor noble– y que la ejecución, tarea siempre menos brillante, se debe dejar a los siguientes niveles de la empresa, los “operacionales”. Los altos directivos, los líderes en general, deben ser los primeros responsables de la ejecución.

### ... Y LA CUARTA Y FUNDAMENTAL

¿De dónde surge la estrategia y, por ende, la innovación y el *marketing*? ¿Quién la diseña? ¿Quién la ejecuta?

Respuesta fácil: las PERSONAS. Por tanto, para que funcionen las tres primeras claves mencionadas (estrategia, innovación y *marketing*), probablemente, es altamente conveniente que las organizaciones cuenten con empleados comprometidos y satisfechos.

Una organización ideal sería aquella que cuida incansablemente a sus empleados, para asegurar “permanentemente” su compromiso e ilusión. Es fácil de decir y difícil de hacer. Reflexionemos al respecto, porque ahí, en las ilusiones y emociones de las personas, está la base para construir (y ejecutar) todo lo demás.

El trabajo debe ilusionar, si no, mal asunto. Prefiero hablar de ilusión que de motivación: los animales tienen alguna que otra motivación, por ejemplo, el hambre o proteger a sus crías. En cambio, la ilusión es intrínsecamente humana. La ilusión es algo así como un motor que nos empuja hacia los objetivos que vamos estableciendo.

Existe una relación sólida entre la ilusión de los empleados, la satisfacción de los clientes, y el crecimiento y rentabilidad de las empresas, como demuestran estudios conocidos y concluyentes.

Por tanto, la dirección de las empresas debe esforzarse en implicar a sus empleados en la ilusión por el proyecto corporativo, más aún considerando que, en la actualidad, la relación empresa-empleado sólo se entiende desde una óptica “win-win”. Los empleados ilusionados generan una dinámica muy positiva: su ilusión aporta valor a la empresa no sólo por su “efecto contagio”, sino porque también genera ideas para nuevos productos o métodos, facilita y fluidifica la relación con los clientes, atrae nuevas incorporaciones de talento, entre otros.

### EL HUMOR Y LA ILUSIÓN

¿Cómo crear ese clima de ilusión? Quizá, buscando fórmulas creativas. Una que definiendo, aunque actualmente tenga algo de *management-ficción*, es la de crear una unidad de ilusión en las empresas.

El Área de Ilusión debería integrarse en el ámbito de los RR.HH. y contar con la complicidad de la dirección general para –en sintonía con otras unidades de RR.HH. como Compensación y Desarrollo– gestionar las ilusiones de los empleados, buscando su alineamiento con los objetivos (ilusiones) empresariales. Esa área tendría la responsabilidad de pulsar continuamente el nivel motivacional de los empleados y de crear e implementar programas de “ilusión a la carta”. Éstos deberían ser elaborados a partir de la interacción periódica con cada empleado, reflejando su contexto, sensibilidades, expectativas y necesidades, amén de coordinarse con los planes de carrera profesional, dado que las motivaciones individuales evolucionan.

Una vez que existe compromiso e ilusión por el trabajo, un elemento adicional importante

es el humor. Ya no es la apetencia por llegar a un objetivo –es decir, la ilusión– sino el disfrutar del proceso en sí. El trabajo no tiene por qué ser serio y aburrido. La mayoría de los mortales dedicamos la tercera parte de nuestras vidas a trabajar, por lo que lograr un ambiente laboral agradable y divertido debería ser el objetivo tanto de directivos como de empleados de cualquier empresa. Churchill dijo en una ocasión que “La imaginación consuela a los hombres de lo que no pueden ser. El humor los consuela de lo que son”. Pues eso...

El humor es un mecanismo que actúa como un bálsamo para aliviar el estrés de la vida diaria. Es una de las defensas más elegantes y reales del repertorio humano y una fuente de entretenimiento y placer.

Las empresas malhumoradas son inevitablemente menos eficaces. En Estados Unidos, el concepto “to have fun” hace años que caló en las empresas modernas.

¿Cómo conseguirlo? De entrada, incorporando nuevas formas de hacer las cosas. Mencionemos algunas posibilidades:

- Celebrar los éxitos, por pequeños que sean
- Trasladar, de vez en cuando, el trabajo (las reuniones, la formación, entre otros) fuera del trabajo (a lugares con encanto)
- Incorporar un léxico más desenfadado y divertido (en los nombres de los cargos, de los proyectos, de las salas de reuniones)
- Buscar originalidad –no cumplir trámites– en los obsequios o detalles que la empresa tiene hacia los empleados (en las celebraciones señaladas, en las convenciones de venta, en los “kick-off”)
- Decorar las instalaciones con colores y elementos divertidos

Son algunos ejemplos sencillos, de entre los muchos que se podrían enumerar. No obstante, más allá de la asunción de nuevos hábitos más desenfadados, la clave estriba en impregnar a la organización, desde la dirección, de una filosofía y de unas actitudes ligadas al humor. Por ejemplo, al dirigir a personas, conviene tener siempre presentes las tres “H”, como propugna Juan Carlos Cubeiro: la de humildad, para darse cuenta de lo que uno no hace bien; la de humanidad, para mover ade-

## La innovación y el *marketing* beben de la ESTRATEGIA, que vendría a ser la tercera clave para el éxito empresarial. De hecho, la estrategia es la “madre” de las claves, la que integra y conduce a todas las demás

cuadamente sus emociones, y, precisamente, la de humor, para aprender de sus fracasos. Si los directivos predicán con el ejemplo, toda la organización se contagiará.

En cualquier empresa, la dirección general y la de Recursos Humanos deberían tener entre sus objetivos el de incorporar el humor como una herramienta básica que ayude al desarrollo vital y profesional de los empleados. La dirección debe fomentar el humor y los empleados deben saber practicarlo.

En resumidas cuentas, una organización *funny-popizada* es aquella que cuida la estrategia, la innovación y, sobre todo, las personas y su humor. Dicho de otro modo, es una organización que cumple los siguientes requisitos:

1. Tiene un “norte” claro y consensuado, con una estrategia para alcanzarlo.
2. Actúa, actúa y actúa (y lo hace con integridad).
3. Cuenta con los mejores.
4. Se apoyan los unos en los otros.
5. Innova constantemente.
6. Rompe las reglas.
7. Tiene espíritu ganador (y, por tanto, consigue resultados).
8. Admite el error y el fracaso (como fuente de aprendizaje).
9. Reconoce y celebra los éxitos de todos.
10. Disfruta y se divierte con lo que hace.

## REFERENCIAS

MAISTER, DAVID H. (2001): “Practice What You Preach”. Free Press / Simon & Schuster, Inc.

DE MORA, ENRIQUE (2008): “Funny-Pop. Una historia sobre el humor en el trabajo y en la vida”. Empresa Activa.

DE MORA, ENRIQUE (2008): “Un Mundo (Empresarial) Feliz”. El Observatorio de RR.HH., nº 23, abril 2008.

## Entrevista con **Enrique De Mora**

# El origen de “Funny-Pop”

**P.- ¿CÓMO SURGIÓ SU IDEA DE QUE SE PUEDEN FUNNY-POPIZAR LAS EMPRESAS? ¿SE BASÓ EN ALGÚN ESTUDIO?**

**R.-** “Funny-Pop” es una novela, no un ensayo, por tanto la historia que cuenta es ficticia. Eso no quita que, lógicamente, refleje unas cuantas experiencias que he vivido, como directivo y como consultor de empresas.

Hace años que empecé a reflexionar y a escribir artículos sobre la ilusión como un motor interno fundamental para que las personas y, por tanto, las empresas se muevan hacia sus objetivos. Respecto a ese tema, la ilusión, puedo destacar un estudio que aparece mencionado en el libro y que me impactó cuándo apareció, hace pocos años. Es el estudio que publicó David Maister, en 2001, en su libro “Practice what you preach” (“Practica lo que predicas”) con datos obtenidos a partir de una investigación con casi 6.000 empleados de una treintena de empresas de 15 países y en 15 sectores diferentes. Maister comprobó que un aumento del 10% en la ilusión por el trabajo de los empleados, incrementaba en un 10-15% la satisfacción de los clientes, lo que implicaba un aumento de los beneficios financieros en un 42%. Es, probablemente, uno de los estudios más contundentes que demuestra que existe una relación sólida entre la ilusión de los empleados, la satisfacción de los clientes, y el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

**P.- ¿CUÁL FUE SU INSPIRACIÓN RESPECTO AL HUMOR EN LAS EMPRESAS?**

**R.-** Entre los diversos aspectos que aborda el libro, hay uno que recorre esta novela como una “idea-fuerza” y que está siempre presente y que es justamente la importancia del humor como elemento de desarrollo profesional y personal. Abordar ese tema me obligó a sumergirme en literatura específica al respecto y descubrir datos sorprendentes. Por ejemplo, hay estadísticas que dicen que un niño ríe 300 veces al día mientras que un adulto lo hace sólo 15 veces al día. Lamenta-

blemente, parece que, al crecer, vamos perdiendo la capacidad de reír. Desde luego, creo que debemos esforzarnos por disfrutar más de todo, incluido del trabajo, porque ese estado de ánimo positivo seguro que, entre otras cosas, genera mejores resultados.

### ÉXITO ROTUNDO

**P.- ¿PENSÓ QUE IBA A TENER TAN BUEN RECIBIMIENTO?**

**R.-** Es mi primer libro y la verdad es que mientras lo escribía no pensaba en lo que vendría a continuación. Mi objetivo era terminarlo y eso ya fue un gran logro. Cuando luego me di cuenta que le entusiasmaba a la editorial, me pareció un segundo gran logro. Pero cuando, con pocos meses en el mercado, ves la increíble aceptación que está teniendo, la satisfacción es total.

**P.- ¿A QUÉ LE ATRIBUYE EL ÉXITO DE SU NOVELA?**

**R.-** Imagino que esa idea-fuerza del humor gusta. El humor es, en realidad, una cosa muy seria, que nos interesa a todos. Es, entre otras cosas, un mecanismo de defensa frente al estrés de la vida diaria. La mayoría de los mortales dedicamos la tercera parte de nuestras vidas a trabajar. Es una razón de peso para intentar que el trabajo no sea gris, serio y aburrido. Supongo que también ayuda el hecho de que esté narrado en clave de novela y con un estilo que pretende provocar no sólo la reflexión, sino también alguna que otra sonrisa.

### EL HUMOR EN LA PRÁCTICA

**P.- CONCRETAMENTE ¿CUÁLES SON LAS PRÁCTICAS DE HUMOR QUE USTED RECOMIENDA A LAS ORGANIZACIONES?**

**R.-** Creo que, en los tiempos que corren, los jefes autoritarios y excesivamente serios no tienen razón de ser. Para dirigir personas y

negocios, hay que saber manejarse con sentido del humor. Si los directivos predicán con el ejemplo, toda la organización se contagiará. Un buen ejemplo puede ser el lenguaje, la forma de expresarnos. Si incorporamos a nuestro lenguaje, nuestro vehículo básico de comunicación, un léxico más desenfadado y divertido –incluso en la empresa: en los nombres de los cargos, de los proyectos, de las salas de reuniones, haremos más grata nuestra vida y la de los demás.

**P.- REÍR ES SANO Y PASARLO BIEN MOTIVA EN EL TRABAJO, PERO ¿EXISTE UN LÍMITE PARA ESTA PRÁCTICA, PARA NO CAER EN LA INEFICIENCIA POR PASARLO DEMASIADO BIEN?**

**R.-** Desde luego. El objetivo no es la diversión por la diversión. Un empleado que disfruta y que se lo pasa bien es más productivo, eso es un hecho, pero puede darse el caso de personas que se queden sólo en la parte lúdica del tema y se olviden de la eficacia y de los resultados. Éstos últimos estarán pervertiendo la idea y abusando de la confianza de la organización.

Hay que saber identificar las “reglas de juego” y los límites y éstas vienen determinados por el éxito en los resultados. Incluso, al inventar el verbo “funny-popizar”, hablo de transformar algo ineficaz y malhumorado en eficaz y bienhumorado, precisamente porque no se trata sólo de insuflar humor.

## CÓMO MEDIR RESULTADOS

**P.- SI UNA EMPRESA APLICA SU MÉTODO ¿DE QUÉ FORMA SE PUEDE MEDIR SI DA RESULTADOS EFECTIVOS?**

**R.-** No hablaría de un método propiamente tal, más bien de algunas claves que ayudan a las empresas a ser más eficaces y a disfrutar más. La eficacia en resultados se mide de varias formas. Un indicador clave siempre tiene que ser el de las ventas y los beneficios, si no es que algo va mal. Además, destacaría otro: el nivel de innovación, tanto en productos como en procesos como en nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, combinando ambos indicadores, es muy interesante analizar el nivel de negocio que generan los nuevos productos, para evaluar si estamos modernizando adecuadamente la compañía.

**P.- ¿CONSIDERA QUE SU PROPUESTA ES ES ADECUADA PARA TODAS LAS EMPRESAS?**

**R.-** Creo que la “funny-popización” debería ser factible en todo tipo de empresas y de sectores. Otra cosa es que existen algunos sectores y, sobre todo, algunos estilos de gestión empresarial muy anquilosados y cuya filosofía tiene alergia a todo aquello que suene innovador y a cambio. Es evidente que hay gerentes poco proclives a que sus empleados disfruten del trabajo. Son los que más necesitan la “funny-popización”, aunque no lo sepan o se resistan...

**P.- ¿CUÁLES SON LAS PRÁCTICAS QUE SE EMPLEAN EN SU CONSULTORA EXCELTIA?**

**R.-** Algún ejemplo puede ser la reunión semanal estratégica, que llamamos DAG, siglas de Directo Al Grano. En esta reunión, exponemos muy sintéticamente los hechos más relevantes de la semana. En medio de la mesa de reuniones colocamos un tarro con granos de café, de forma que si alguien se alarga demasiado en sus explicaciones, cualquier otro le envía el tarro, deslizándolo por la mesa, para recordarle que no está yendo al grano. En fin, creo que hacemos unas cuantas cosas diferentes, siempre buscando la eficacia a través del disfrutar. ▲

### FICHA TÉCNICA DEL LIBRO

**Título:** “Funny-Pop. Una historia sobre el humor en el trabajo y en la vida”.

**Autor:** Enrique de Mora, Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Barcelona. PDD por IESE. Actualmente es socio y Director General de EXCELTIA, consultora especializada en asesoramiento estratégico y en formación directiva.

**Contenido:** El humor en el trabajo y en la vida. Narra la transformación de una empresa familiar en crisis, tras la incorporación de un nuevo director general. Este nuevo integrante se apoya en algunos directivos clave, renueva la estrategia y el espíritu de la compañía para conducirla hacia resultados antes impensables. El estilo de la nueva dirección logra transformar la empresa malhumorada y decadente en una empresa “bienhumorada” y exitosa.

**Editorial:** Ediciones Empresa Activa.

**Año de publicación:** 2008

**Puntos de venta en Chile:** Librería Manantial y Feria Chilena del Libro.

**Páginas:** 288

**Página Web:** [www.funny-pop.com](http://www.funny-pop.com)

