

## Introducción

*«Necesitamos un nuevo modo de pensar para resolver  
los problemas causados por el viejo modo de pensar»  
(A. Einstein)*

Querido lector:

¡Buenos días!

Permítanos empezar esta nueva edición del libro deseándole un buen día. No sé si se habrán fijado, pero cuando el Papa Francisco habla desde la ventana de la Plaza de San Pedro, sus primeras palabras siempre son «Buenos días», acompañadas por una sonrisa. Y, si rebobinamos sus intervenciones hasta llegar a su primera aparición en público, cuando se anunció su nombramiento, sus primeras palabras fueron: «Buenos días». Estas dos pequeñas palabras contienen muchas de las cosas que queremos expresar en nuestro libro.

- «Buenos días», incluso si el día no se presenta tan bueno.
- «Buenos días», aunque estemos tristes.
- «Buenos días», aunque nos hayamos peleado con nuestro hermano.
- «Buenos días», también si estamos teniendo un día complicado.
- «Buenos días», si hemos fallado un examen.
- «Buenos días», si estamos pasando por momentos oscuros.

Porque si el alma está alegre, siempre es un buen día. Así que, buenos días.

En el año 2009 publicamos la primera edición de este libro, *Trabajar con buen humor. En la empresa y siempre*. En su prólogo, Carlos Cavallé se preguntaba qué clase de libro era. Y, después de haberlo leído, llego a la conclusión de que se trataba de un libro muy serio sobre el buen humor y el corazón del hombre.

Mucha agua ha pasado bajo de los puentes en estos doce años. En 2009 muchos vieron el libro con suspicacia –estábamos en el comienzo de una crisis económica importante– y, sobre todo, no entendieron la importancia del buen humor como herramienta de gestión empresarial para aumentar la productividad y crear una sociedad mejor. Hoy, año 2021, hay cursos en las universidades sobre el buen humor, hay empresas que han constituido oficialmente el *Chief Happiness Officer*, hay gurús que venden sus charlas sobre la felicidad en el trabajo a peso de oro. Y todos venden la idea de la felicidad en el trabajo como el bálsamo de fierabrás del *Quijote*. Un brebaje maravilloso, «*con el cual no hay que tener temor a la muerte, ni hay pensar morir de ferida alguna*».

Por ejemplo, analizando la propuesta formativa de una Universidad Española<sup>1</sup> de *Chief Happiness Officer*, se dice:

«[A lo largo del curso] Desarrollarás modelos de gestión de la felicidad que fomentan el bienestar y la salud y favorecen la productividad, la creatividad y la rentabilidad de tu mayor activo, las personas con talento.

Con este programa pionero aprenderás a:

- Construir una ventaja competitiva difícilmente imitable a través de la cultura del bienestar y la felicidad.
- Ubicar la gestión de la felicidad como herramienta estratégica e impulsora del crecimiento de la organización.

1. <https://www.unir.net/empresa/curso-chief-happiness-officer-cho/>

- Crear planes de bienestar corporativo y gestión de la felicidad.
- Generar alto rendimiento en personas, equipos y organización.
- Facilitar la implantación de hábitos saludables: energía, tiempo, atención, nutrición...
- Favorecer el aprendizaje continuo, la aptitud positiva, la tolerancia a la incertidumbre, al cambio...
- Medir el bienestar y analizar resultados: conciliación laboral, encuesta clima interno, «encuesta Hero», «encuesta Dpmc» y otros tipos de mediciones.

Además, incorporarás semanalmente «micro-hábitos» físicos, emocionales y sociales que serán compartidos todos los lunes en directo en el «Break del Bienestar».

Fantástico. Indudablemente es la reedición en clave moderna del bálsamo de Fierabrás.

Nos alegramos de corazón del camino recorrido, porque entendemos de verdad que las empresas pueden cambiar si empiezan a ver las cosas de una perspectiva distinta. Y ver las cosas desde una perspectiva distinta no quiere decir apuntarse a la moda del momento, sino analizar a fondo los componentes permanentes de la empresa: la dimensión humana, que es imprevisible.

De hecho, hace unos treinta años, dos profesores de economía –ambos premios Nobel– sacaron un fondo de inversión –*Long Term Management Capital*– basado en algoritmos muy sofisticados capaces de hacer las mejores previsiones. Los primeros años, el fondo dio unos resultados espectaculares, pero después de un tiempo fracasó. Cuando los dos profesos analizaron las razones del fracaso, llegaron a la conclusión de que en la construcción de los algoritmos no habían tenido en cuenta un factor: el elemento humano, que –como hemos dicho antes– es imprevisible.

Como decía el poeta Vicente Aleixandre,

*«No es bueno  
quedarse en la orilla  
como el malecón o como el molusco  
que quiere calcáreamente imitar a la toca.  
Sino que es puro y sereno arrasarse en la dicha  
de fluir y perderse,  
encontrándose en el movimiento con que el gran corazón  
de los hombres palpita extendido».*

Bien. No perdamos de vista nuestro objetivo y volvamos a lo que estábamos diciendo antes.

En todos estos años –2009 a 2021– muchas cosas han cambiado, pero un elemento sigue igual: el componente humano de la empresa. Por lo tanto, no se puede hablar de trabajar con buen humor, si no somos conscientes de que la verdadera revolución está en primar la dimensión humana sobre las otras dimensiones de la empresa, empezando por la ganancia.

No puede existir empresa si no existe provecho, pero no puede existir provecho sin el elemento humano de la empresa.
--

Y puede que llegue un día en el que el elemento humano se canse y diga no a la explotación, a los bajos salarios, a los maltratos, etc.

En realidad, esta es la gran diferencia entre las personas y las máquinas... El intercambio social entre la empresa y los trabajadores solo ocurrirá cuando el trabajador vea a la empresa como un sujeto moral digno de recibir su lealtad, su honestidad, su vocación, sus ideas, etc. Si esto no ocurre, el intercambio será exclusivamente de carácter monetario y durará hasta el día que el trabajador

encuentre una situación más digna de su atención. Y es entonces cuando se empieza a hablar de «fuga de talentos».

Los talentos no se fugan de las empresas, sino de sus directivos. Y sus directivos tienen que entender –por fin– que cada trabajador tiene unos atributos únicos e irrepetibles.

Y, finalmente, gestionar estos trabajadores no basándose en un contrato colectivo que los entiende a todos como cortados con un único patrón, sino con la exigencia de conocerlos a fondo y entender sus valores y sus motivaciones.

Por último, hablar de buen humor en la empresa significa volver a hablar de este componente, el verdadero bálsamo de Fierabrás, porque las empresas están hechas de personas. Y las personas están hechas de carnes, huesos y almas. Por lo tanto, es importante fijarse no en la foto (el famoso árbol que no nos deja ver el bosque), sino en lo que hay detrás de ella, su dimensión humana, sus valores y sus acciones.

El sentido del humor no es algo que se compre al momento o se forje al instante. No se compra on-line, no se aprende en un manual de aeropuerto. El verdadero sentido del humor necesita unas dimensiones más profundas: comprensión en el corazón, alegría en la voluntad, ingenio en el entendimiento y, sobre todo, esperanza en el alma.

Indudablemente, estamos en una época de cambio (COVID, 5G, Ciberseguridad, Big Data, etc.), pero, al final, las organizaciones siguen obteniendo buenos resultados si son capaces de encontrar y mantener la coherencia entre tres elementos: su estrategia, su organización y el entorno en el que operan. De momento, no hemos asistido a ningún cambio de tal calado que haya sido capaz de cambiar la labor del directivo. Esta sigue siendo: determinar la estrategia y crear una organización (personas, arquitecturas,

rutinas, cultura) teniendo en cuenta el entorno para maximizar los resultados.

Por lo tanto, en esta segunda edición del libro, seguimos hablando del elemento inmaterial de las empresas: las PERSONAS, con todas las letras en mayúscula.

La labor del directivo hoy en día es aún más complicada, y tiene que contar más que nunca con *personas que aporten ideas*.

El entorno se ha modificado tanto, que un directivo de mediana edad no puede entenderlo todo. Imagínese, por ejemplo, lo que ocurrió en el 2020 en la *Galeria degli Uffizi* en Florencia. Covid, salas cerradas al público, menos ingresos, etc., y de ahí surge la idea de empezar una campaña en *Tik Tok* para atraer a un público más joven. Resultado final: al abrirse las puertas después de la primera ola, un 30 por ciento de visitantes eran menos de 25 años. ¿Quién diseñó las campañas de *Tik Tok*? Los expertos de marketing del museo (edad media 35 años) en colaboración con hijos y sobrinos (edad media 15 años).

Imagínese ahora usted con unos cincuenta años y como director de la *Galleria degli Uffizi*, uno de los museos más prestigioso y «serios» del mundo. ¿Qué haría? Pero, antes de eso: ¿Qué sabe usted de las nuevas generaciones? ¿Cómo se comunican? ¿Qué buscan?

Veo que entiende por dónde vamos. El mundo –no solo el mundo de los negocios– está cambiando tanto, que no tenemos todas las herramientas/ideas para seguir siendo competitivos. Y, por lo tanto, volvemos al tema central del libro: las ideas andan con los pies de las personas, y las personas, consecuentemente, son el activo más valioso de la empresa. Pero esto no es solo de hoy. Como decía Don Quijote, «...hay raras habilidades perdidas en el mundo, y que son mal empleadas en aquellos que no saben aprovecharse *dellas*».

Dicho todo esto, volvamos a la primera edición del libro en la cual comenzábamos el análisis por los cambios en nuestras jerarquías de valores, debidos al feroz ataque terrorista contra las Torres Gemelas. Luego, un par de años después, todo volvió a una cierta normalidad. Volvimos a ser nosotros mismos, con nuestros egoísmos, nuestras ganas de ganar, de ser primeros, etc. Hasta que, diez años después, estamos otra vez en lo mismo, a causa de algo aún más potente y perturbador. Y estamos a lo de siempre: que si hay que volver a analizar nuestra jerarquía de valores; que si hay que volver a reflexionar sobre la importancia de las cosas de la vida; que si «la salud es lo primero», etc.

### **Cambios en la jerarquía de valores**

Hace más de 20 años, seis semanas después del ataque terrorista contra las Torres Gemelas, Ed Conlon, editor de la *Academy of Management Review*, ponía de relieve el papel de los cambios ambientales –sobre todo, de los cambios de gran magnitud– en las actividades de gestión de los recursos. A fin de responder a estos cambios, subrayaba la necesidad de introducir mejoras e ideas nuevas en el análisis y en el estudio de las organizaciones, especialmente en la gestión de las empresas.

Indudablemente, los trágicos eventos del 11 S –unidos a las tragedias humanas y económicas del COVID– despertaron la necesidad de volver a reflexionar sobre nuestra misión en el mundo, sobre nuestro futuro y el futuro de nuestros hijos. Un estudio presentado en marzo de 2004<sup>2</sup> demuestra que los sucesos del 11 S influyeron también en nuestras jerarquías de valores: la paz, la

2. MURPHY, E. F.-GORDON, J.-MULLEN, A. (2004), «A preliminary study exploring the value change taking place in the United States since the Septem-

libertad, la seguridad familiar y nacional, el amor, la salvación y la amistad verdadera, tienden a ocupar ahora el primer plano, mientras caen en el olvido ciertos valores individualistas que habían caracterizado nuestra existencia hasta la trágica fecha.

En el año 2015, el Papa Francesco presentaba la Encíclica *Laudato si'*, que, creemos, no es solo una reflexión sobre la importancia de la ecología, sino también un verdadero manifiesto de amor a la Casa común, a los que la habitan y a los que habitarán cuando nosotros no estemos aquí. De hecho, una de las preguntas claves de la Encíclica es la siguiente: «¿Qué tipo de mundo queremos dejar a quienes nos sucedan, a los niños que están creciendo?».

Esta pregunta está en el centro de *Laudato si'*. El Santo Padre afirma: «Esta pregunta no afecta solo al ambiente de manera aislada, porque no se puede plantear la cuestión de modo fragmentario», sino que nos conduce a interrogarnos sobre el sentido de la existencia y el valor de la vida social: «¿Para qué pasamos por este mundo? ¿para qué vinimos a esta vida? ¿para qué trabajamos y luchamos? ¿para qué nos necesita esta tierra?», y recuerda que la tierra, nuestra casa común, «*es también como una hermana con la que compartimos la existencia, y como una madre bella que nos acoge entre sus brazos*» (n. 160).

Ahora, volviendo a la importancia de las personas en las empresas, según una encuesta de la consultora McKinsey, el 84% de los directivos piensa que los negocios tienen que prosperar en un marco más amplio que ponga mayor énfasis en la sociedad, ya que los beneficios por sí solos no pueden garantizar —como presuponía Milton Friedman— la mejora del bien público. En realidad, ya Peter Drucker, en el año 1954, había afirmado que los negocios no se pueden explicar solo en función de los beneficios, señalando que



estos no son el objetivo de la empresa, sino un factor limitativo. Se critica de este modo la definición de Friedman según la cual «*el negocio de los negocios es el negocio*» (*The business of business is business*), que responde a una visión bastante corta y no tiene en cuenta el marco actual de actuación de las empresas. Es oportuno recordar también las investigaciones de Pava y Krauss (1996) —que acuñaron el concepto de *paradoja del gasto social*—, en las que se demuestra que las empresas que aplican los criterios de responsabilidad social, igualan o superan los resultados de las que no son socialmente responsables.

En este marco, las empresas han tenido, tienen y tendrán que emprender nuevos caminos y experimentar nuevos modelos de gestión, para hacer frente a toda clase de turbulencias e inestabilidades internacionales, incluyendo la globalización económica, el incremento de la competencia global, los cambios tecnológicos, los cambios demográficos y culturales, etc.

Por tanto, se puede constatar una nueva tendencia a poner seriamente en duda el concepto básico de *producción del beneficio*, a favor de un concepto más amplio que podríamos definir, en una perspectiva aristotélica, como orientación al bien común.

Como escribió el Papa Juan Pablo II en la encíclica *Centesimus annus* (n.35), «*Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente. Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa. Es posible que los balances económicos sean correctos y que al mismo tiempo los hombres, que constituyen el patrimonio más valioso de la empresa, sean humillados y ofendidos en su dignidad. Además de ser moralmente inadmisibles, esto no puede menos de tener reflejos negativos para el futuro, hasta para la eficiencia económica de la empresa. En efecto, finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de*

*la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera. Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa».*

No alegra citar, a este respecto, las palabras de Benedicto XVI, en su encíclica *Caritas in veritate* (n. 21): *«La ganancia es útil si, como medio, se orienta a un fin que le dé un sentido, tanto en el modo de adquirirla como de utilizarla. El objetivo exclusivo del beneficio, cuando es obtenido mal y sin el bien común como fin último, corre el riesgo de destruir riqueza y crear pobreza».*

## **Nuevos conceptos económicos**

Otro elemento nuevo que se aprecia en el mundo de la investigación de gestión empresarial es el desarrollo de nuevos conceptos, algunos bastante desafiantes, como «la espiritualidad en el trabajo», «la mente ética», «la economía de comunión», «el liderazgo espiritual», «la responsabilidad social corporativa», «la filosofía de la empresa», «la competitividad de la empresa y la felicidad», «la perspectiva bio-física de la economía», el «*management by values*», el «sentimiento de comunidad y el *ubuntu*». Todos ellos son conceptos relacionados con la dimensión moral del individuo y de las organizaciones.

Igualmente, se percibe un fuerte interés de los investigadores en analizar la influencia de las religiones en el mundo de los negocios, pues, como apuntan algunos investigadores, *«el éxito económico, el trabajo y los valores religiosos pueden existir juntos en armonía y ser sinérgicos».*

Está claro que no podría ser de otra manera si advertimos que, como señalan Kriger y Seng (2005), el 82% de los individuos en el mundo se profesa perteneciente a una religión, lo que quiere decir que el 82% de los ciudadanos del mundo confía en que *el aspecto material de las cosas no sirve para justificar todo lo que ocurre*. Esto significa además que el 82% de la población mundial comparte el sentimiento de que *algo inmaterial mueve nuestros corazones e imanta nuestras vidas*.

En definitiva, la dimensión moral de los individuos y de las organizaciones se ha convertido en un tema más que frecuente, gracias también a algunos escándalos internacionales recientes, que –debido a su implicación directa en la crisis actual– han llevado a la opinión pública a reflexionar sobre la importancia del aspecto moral de la economía.

## **La transformación de la empresa y los valores personales**

Expresado brevemente, se tiende a pensar que el proceso económico se fundamenta básicamente en el acuerdo entre dos partes para intercambiar algo. Como es lógico, el intercambio implica necesariamente unas condiciones físicas –la presencia física del bien o servicio que se intercambia– y unas condiciones psicológicas, como la voluntad de intercambiar y la voluntad de respetar el acuerdo. Y es precisamente aquí, en el campo de las condiciones psicológicas, donde tienen que intervenir los códigos morales y los valores.

Desde un punto de vista económico, reconocer la presencia de valores morales, tanto en la esfera personal como en la corporativa, es de vital importancia, ya que pueden afectar a tres ámbitos de la actividad económica:

1. El de las *finanzas*: la globalización ha puesto en evidencia la complejidad de los mecanismos de información y la necesidad para la empresa de innovación continua. Por este motivo, se ha modificado enormemente la proporción entre los valores tangibles e intangibles de las empresas. En algunos casos, los valores intangibles, que son los más afectados por el elemento moral, representan el 90%.
2. El del *marketing* y las *ventas*: también en este sector se han forjado conceptos nuevos como el comercio solidario, el marketing emocional, etc., y se han observado profundos cambios en la actitud de los consumidores, mucho más atentos a los comportamientos de las empresas (y, por supuesto, a su moralidad)
3. El de los *recursos humanos* y el *management*: es muy considerable, por ejemplo, la fuerza que han asumido algunos conceptos como el compromiso y la confianza.

Por todo ello, estamos convencidos de que la transformación que, en estos momentos, necesita el mundo de la empresa, solo puede producirse a través de los valores de las personas llamadas a realizarla, pues constituyen la fuerza esencial en todos los procesos positivos de cambio. He ahí el motivo que nos lleva a ofrecer al empresario actual un instrumento de gestión basado en los valores.

### Nuestra aportación

Recogiendo el guante de desafío lanzado por el gurú del *Management*, Gary Hamel, en su libro, *The future of Management*, presentamos nuestras reflexiones sobre un modelo nuevo para gestionar los trabajadores, los talentos y las organizaciones en general.

Este modelo se basa en algo muy sencillo y, al mismo tiempo, bastante complejo: *el buen humor que nace de los valores*.

La unión de unas personas con buen humor y un ambiente organizativo adecuado determina lo que denominamos *empresa del buen humor*.

*Empresa del buen humor* significa:

- contar con personas que están habitualmente alegres, que tienen ilusión por su trabajo y lo contagian a los demás,
- gestionar la empresa con la actitud de resolver los problemas en vez de crear otros nuevos,
- saber aprovechar todo lo que sea bueno y positivo,
- no asustarse ante las dificultades ni ante los defectos de los demás, y
- buscar siempre con iniciativa el modo de poner las cosas en orden.

Entendemos que en un ambiente de personas crispadas y conflictivas, inexplicablemente ásperas, tensas y ácidas, estar de buen humor es algo extremadamente difícil. Por eso, proponemos un modelo de empresa en la cual la persona con valores pueda distenderse, relativizar y desdramatizar, y para ello presentamos como instrumento de reflexión una antigua oración –la oración del buen humor– compuesta por uno de los mejores profesionales y humanistas de su tiempo: Tomas Moro.

A partir de la oración de Tomás Moro, ofrecemos una reflexión sobre algunos de los valores más relevantes para la actividad empresarial, que son, a la vez, puntos de referencia para nuestras actividades diarias.

Esta reflexión representa nuestra pequeña contribución al desarrollo de una cultura empresarial basada en las personas y orientada a la búsqueda del bien común.

En la *primera parte* de este libro hablaremos de la importancia de la felicidad en el conjunto de la vida de la persona y, de modo especial, en su vida laboral. A continuación, analizaremos la oración de Tomás Moro, los valores que se desprenden de ella y, como consecuencia, el modelo del trabajo en común realizado por personas con buen humor.

En la *segunda parte* nos ocuparemos de demostrar que los valores, además de ser imprescindibles para trabajar con buen humor, influyen positivamente en la gestión de la calidad total, en el liderazgo y en el marco teórico de la inteligencia emocional. En nuestra reflexión sobre el mundo de los valores no podemos olvidarnos, sin embargo, de la práctica cotidiana. Por tanto, intentaremos proponer modelos de utilidad práctica.

Una aclaración final de tipo terminológico. Utilizaremos con frecuencia los términos *valor* y *virtud* como sinónimos. Entendemos, sin embargo, que el primero corresponde a un concepto más amplio, pues existen valores éticos o morales, estéticos, económicos, vitales, etc., y también, aparentemente, más deletéreo. El concepto de virtud, que en los últimos decenios ha adquirido un enorme prestigio, especialmente en el ámbito anglosajón, se refiere, sobre todo, a los valores éticos o morales en cuanto son cualidades que adquieren las personas que viven dichos valores. Así, se dice de alguien que «tiene la virtud de la justicia» o que es «justo», si tiene la cualidad moral que lo capacita para vivir habitualmente de acuerdo con el valor «justicia».