
EL SENTIDO DE HUMOR Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO

♦ RESUMEN ♦

Este artículo plantea que el sentido del humor debe considerarse una cualidad en el líder naval, pues ayuda a fortalecer el vínculo con sus equipos y es un recurso que contribuye a afrontar situaciones de estrés. Diversos estudios demuestran que el humor fomenta la cohesión y un ambiente de camaradería, además de mitigar la tensión y favorecer la resiliencia psicológica. Aunque su uso agresivo puede ser perjudicial, empleado en un entorno de respeto, puede ser una herramienta para el líder naval.

Palabras clave: Liderazgo, humor, cualidad.

LAUGHTER ON BOARD: THE SENSE OF HUMOR AND ITS CONTRIBUTION TO LEADERSHIP IN THE CHILEAN NAVY

♦ ABSTRACT ♦

This article argues that a sense of humor should be recognized as a valuable quality in naval leadership, as it strengthens bonds with teammates and serves as an effective resource for coping with high-stress situations. Numerous studies indicate that humor fosters cohesion and camaraderie while also alleviating tension and enhancing psychological resilience. While the inappropriate or aggressive use of humor can be counterproductive, when applied within a framework of respect and professionalism, it becomes a powerful and constructive tool for naval leaders.

Keywords: Leadership, humor, virtue.



ANDY MORALES CONCHA

Capitán de corbeta

Magister en Ciencias Navales y Marítimas (AGN)

(amoralesc26@gmail.com)

Talcahuano, Chile.

Este artículo no es una broma; por el contrario, explora un instrumento útil para todo el que quiera cultivar su liderazgo.² En un entorno social de cambios vertiginosos, el líder naval enfrenta el desafío de aplicar nuevos mecanismos de influencia en sus equipos. En este marco, el sentido del humor se define como la capacidad de percibir o expresar el lado risueño o irónico de las cosas, incluso en circunstancias adversas (RAE, 2025). Además, autores sostienen que esta capacidad es una virtud que ayuda a enfrentar dificultades y a establecer vínculos sociales (Alfano y otros, 2022, pág. 677). De esta manera, cabe cuestionarse si el humor es una alternativa viable para ser incorporado en los líderes de la Armada de Chile. Así, el presente artículo plantea que el sentido del humor debe considerarse como una cualidad en el líder naval, pues ayuda a fortalecer el vínculo con sus equipos y es un recurso que contribuye a afrontar situaciones de estrés.

En primera instancia, se sostiene que el sentido del humor ayuda a fortalecer el vínculo entre un líder y su equipo, promoviendo un entorno de trabajo cohesionado. En este sentido, una investigación realizada por la Universidad Victoria de Wellington analizó las interacciones entre líderes de diversas organizaciones laborales y sus empleados, a través de dinámicas cotidianas. Los resultados demostraron que los líderes efectivos emplean el humor para fomentar la solidaridad y la cohesión, generando relaciones positivas y de camaradería entre los miembros del equipo (Holmes & Marra, 2006, pág. 133). Por su parte, el académico Andrew J. Dubrin señala que "el humor aumenta la accesibilidad y orientación de un líder hacia las personas. La risa y el humor cumplen tales funciones en el lugar de trabajo para aliviar la tensión, el aburrimiento y calmar la hostilidad" (Dubrin, 2010, pág. 42). Asimismo, identifica el sentido del humor como uno de los ocho rasgos de personalidad que distinguen a los líderes efectivos, destacando su valor

"El sentido del humor es parte del arte del liderazgo, de estar con la gente, de hacer que las cosas sucedan"

Dwight D. Eisenhower¹
(Bacharach, 2013)

práctico en la dinámica interpersonal (Dubrin, 2010, pág. 34). En vista de ello, las evidencias presentadas manifiestan que el sentido del humor constituye una cualidad que genera vínculos entre el líder y sus equipos, al afianzar los lazos emocionales y de confianza mediante una mayor cohesión y un ambiente laboral mejorado. En el caso del líder naval, el aprovechar este rasgo le permitiría desarrollar mejores relaciones de confianza y de camaradería en sus equipos de trabajo.

Del mismo modo, el sentido del humor se constituye como una herramienta que el líder naval puede emplear para influir positivamente en sus equipos ante situaciones de estrés. Su impacto ha sido objeto de diversos estudios, que han demostrado su efectividad en la mitigación de tensiones y en la mejora del clima laboral. Una demostración de ello es el estudio realizado en el ejército de los Estados Unidos en 2021, que abarcó una muestra de aproximadamente 20.000 efectivos militares con algún grado de TEPT.³ Dicha investigación reveló que "la cohesión percibida de la unidad, la moral y el uso del humor estaban asociados entre sí y contribuían de forma única a reducir los síntomas de TEPT" (Ward y otros, 2024, pág. 306). Estos hallazgos refuerzan la efectividad del sentido del humor, como un complemento en el líder para mejorar la moral y la cohesión ante situaciones de estrés, generando ambientes que favorecen la resiliencia y el bienestar emocional. De igual forma, otro estudio

1. 34° presidente de los Estados Unidos.

2. Capacidad de influir positivamente en un grupo de personas, de forma que éstos trabajen cohesionados en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior (CENLID, Manual Modelo de Liderazgo, 2024).

3. Trastorno de Estrés Postraumático.

evaluó los efectos del sentido del humor en distintos grupos de veteranos, tras su participación en un programa de "Stand up comedy" de seis meses de duración. Esta investigación permitió comprobar que los participantes experimentaron un aumento en la autoestima, una reducción en los niveles de depresión y estrés, y un mayor compromiso personal (Olah y otros, 2022, pág. 608). Dichos resultados sugieren que el humor no solo constituye un mecanismo de afrontamiento ante la adversidad, sino que además potencia la autoconfianza y refuerza la estabilidad psicológica. Lo particular de ambas investigaciones fue la evidencia de cómo el humor se vincula estrechamente con cualidades esenciales que el líder naval debe potenciar en sus equipos, tales como la cohesión, la moral y la autoestima del personal. Además, en ambos estudios el sentido del humor ofreció a los líderes la posibilidad de implementar actividades innovadoras, que estimularon la creatividad y favorecieron un ambiente de trabajo positivo, constituyéndose así en un recurso para mejorar la autoestima y combatir el estrés psicológico en situaciones adversas. Como resultado, el sentido del humor logra un impacto positivo en la salud mental y el

bienestar emocional de las personas. Las evidencias demuestran que el humor es una herramienta versátil que no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también fortalece la resiliencia psicológica y reduce el estrés. Para el líder naval, dominar esta herramienta significa cultivar un equipo unido y garantizar que sus miembros estén mentalmente preparados para enfrentar los desafíos operativos con mayor confianza y estabilidad emocional.

Desde otra perspectiva, el uso del sentido del humor si no es empleado de manera adecuada por el líder naval, podría derivar en algún tipo de humor no deseado y perjudicial para los equipos, como lo es el sentido del humor agresivo. Citado tipo de humor se caracteriza como aquel que es capaz de perjudicar a terceros "basado en la teoría de la superioridad, según la cual el orador es mejor que los demás. Es un humor con burla, sarcasmo y mofa, y es despectivo para los oyentes" (Ho y otros, 2011, pág. 6.676). De esta manera, el humor como un recurso destinado a aliviar tensiones y fortalecer la camaradería puede transformarse en un arma de doble filo cuando es empleado de manera agresiva por un líder con comportamientos tóxicos (Wijewardena y



Servidor de la Marina Real Británica, vistiendo un traje de Papá Noel mientras reparte correo y regalos de Navidad a las tropas en la provincia de Helmand, Afganistán. (Fuente: <https://www.armyupress.army.mil>)

otros, 2024). En consecuencia, en lugar de contribuir al bienestar y la cohesión de una organización, este tipo de humor podría generar efectos negativos que superan cualquier beneficio potencial, especialmente en contextos estructurados y jerárquicos, en los que se ve enfrentado el líder naval.

A pesar de lo anterior, el humor bien dirigido y en un ambiente óptimo constituye una cualidad significativa en el líder, dado que potencia otras características esenciales, como la empatía y el carisma. En esta dirección, algunos miembros del ejército norteamericano señalan: "se deben transmitir los posibles beneficios de utilizar el humor como herramienta de liderazgo, (...) como el desarrollo y mantenimiento de la confianza y de equipos cohesionados, la resiliencia y el pensamiento crítico y creativo" (Zimmerman, 2016). Asimismo, la "Royal Navy" indica que el humor es un aspecto de la lealtad y el respeto, pudiendo aportar perspectiva y ayudar a las personas a afrontar dificultades físicas, el miedo o la incertidumbre, siendo el respeto mutuo lo que permite que el humor no traspase los límites (St George, 2012, pág. 21). Bajo esa misma línea, empleo adecuado del sentido del humor permite que el líder sea percibido como una persona auténtica y multifacética (Kamena, 2011). Por consiguiente, lejos de ser una cualidad negativa o agresiva, el

sentido del humor se presenta como una herramienta estratégica que permite al líder naval influir de manera efectiva en las dinámicas interpersonales, promoviendo un ambiente laboral más sólido y adaptable frente a los desafíos rutinarios u operativos.

En conclusión, se reconoce al sentido del humor como una cualidad a incorporar en el perfil del líder naval, ya que ayuda a fortalecer los vínculos entre los equipos y proporciona herramientas concretas que contribuyen a gestionar situaciones de estrés, tanto en la rutina diaria como en contextos operativos. Aun así, el sentido del humor cuando es utilizado de forma agresiva por un líder de comportamientos tóxicos puede generar efectos negativos en la organización. No obstante, en un entorno fundamentado en el respeto y la lealtad, los beneficios del sentido del humor superan sus desventajas, potenciando el desempeño del líder naval en la consecución de sus objetivos. En este sentido, la visión del presidente D. Eisenhower, propuesta hace más de 60 años, cobra vigencia en la actualidad; abriendo la posibilidad de incorporar el sentido del humor como un complemento en el liderazgo de la Armada de Chile. Sin embargo, ¿estarán los líderes navales interesados en hacer que las cosas sucedan a través del sentido del humor?



LISTA DE REFERENCIAS

1. Alfano, M., Astola, M., & Urbanowicz, P. (2022). Having a sense of humor as a virtue. *The Journal of Value Inquiry*, 659-680. <https://doi.org/10.1007/s10790-022-09918-1>
2. Bacharach, S. (2013, junio 26). Leadership without presumption: Lessons from Eisenhower. Inc. <https://www.inc.com/samuel-bacharach/leadership-without-presumption-lessons-from-eisenhower.html>
3. CENLID. (2024, octubre 14). Manual modelo de liderazgo. Imprenta Armada de Chile.
4. Dubrin, A. J. (2010). Traits, motives, and characteristics of leaders. Cengage Learning.
5. Ho, L.-H., Wang, Y.-P., Huang, H.-C., & Chen, H.-C. (2011, agosto). Influence of humorous leadership at workplace on the innovative behavior of leaders and their leadership effectiveness. *African Journal of Business Management*, 5, 6674-6683. <https://doi.org/10.5897/AJB10.1087>
6. Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *International Journal of Humor Research*, 119-138.
7. Kamena, G. (2011, febrero 11). A leader's humor: If done right, it is worth the effort. Air University. <https://www.airuniversity.af.edu/News/Display/Article/421535/a-leaders-humor-if-done-right-it-is-worth-the-effort/>
8. Olah, A., Junkin, J., Ford, T., & Pressler, S. (2022, abril). Comedy bootcamp: Stand-up comedy as humor training for military populations. *De Gruyter Mouton*, 35, 587-616. <https://doi.org/10.1515>
9. RAE. (2025, febrero 11). Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. <https://dle.rae.es/sentido>
10. St George, A. (2012). Royal Navy: Way of leadership. The Random House Group Limited.
11. Ward, R., Carlson, K., Erickson, A., Yatch, M., & Brown, L. (2024). Associations of humor, morale, and unit cohesion on posttraumatic stress disorder symptoms. *Military Psychology*, 36(3), 301-310. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1996103>
12. Wijewardena, N., Samarasinghe, R., & Hartel, C. (2024, julio-septiembre). Mastering the art of humor in leadership: A toolkit for organizational leaders. *Organizational Dynamics*, 53(3), 1-9. <https://www.elsevier.com/locate/orgdyn>
13. Zimmerman, C. E. (2016, julio 13). Seriously, let's inject humor into leadership. Association of the United States Army. <https://www.ausea.org/articles/inject-humor-leadership>