

# **Presentacion**

**Nombre:** Bradigson Nuñez

**Matricula:** 2018-6114

**Profesor:** Lionela Cabrera Santana

**Trabajo:** Primer Informe de lectura

# CÓMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS.

**Mi Informe de lectura.**

**Prefacio a la edición revisada**

*Cuando Dale Carnegie escribió “Cómo ganar amigos e influir sobre las personas”, su principal objetivo era proporcionar un texto de suplemento a su curso sobre Oratoria y Relaciones Humanas. Nunca soñó que se transformaría en el mayor de los best-sellers, y que la gente lo leería, lo citaría y viviría según sus reglas mucho después de su propia muerte.*

*El libro se ha vuelto un clásico; se lo conoce prácticamente en todos los países del mundo. Ha sido leído y releído por decenas de millones de lectores, incluyendo a hombres muy poderosos en el gobierno y los negocios, lo mismo que obreros y campesinos, estudiantes y maestros: literalmente, toda clase de gente. Hasta hoy, más de cuarenta años después de su aparición, siguen comprándolo y estudiándolo cientos de miles de lectores por año. Si el libro sigue siendo tan eficaz, ¿por qué revisarlo? ¿Por qué no dejarlo exactamente como apareció en su primera edición?*

*Dale Carnegie escribió este libro en la década de 1930. Los ejemplos e ilustraciones que usó Dale Carnegie entonces, han perdido significado para los lectores de nuestra época. Los nombres que usó, que eran familiares en los años treinta, resultan desconocidos para el lector de los años ochenta. El lenguaje usado también envejeció. En los últimos años, ha habido mujeres que se han mostrado ofendidas por la orientación exclusivamente masculina del libro. Pero Dale Carnegie escribía como lo hacían todos sus contemporáneos: con el supuesto de que una referencia en masculino podía aplicarse a ambos sexos.*

*El paso siguiente era encontrar ilustraciones adecuadas que reemplazaran los ejemplos eliminados, y proporcionar material adicional que hiciera más eficaz aún al libro. Con este fin, Paul Mackey, Vicepresidente del área Instrucción de Dale Carnegie & Associates, Inc., escribió una carta a cada uno de los maestros de cursos en los Estados Unidos y en otros países, pidiéndoles que transmitieran ilustraciones, anécdotas y conversaciones sostenidas en clase, que pudieran ser usadas como ejemplificación de las enseñanzas de Dale Carnegie. Se recibieron cientos de respuestas. De esta masa de material se seleccionó cuidadosamente el que se usaría en esta revisión.*

## **Cómo fue escrito este libro... y por qué por Dale Carnegie**

*Durante los últimos treinta y cinco años, las empresas editoriales de los Estados Unidos han impreso más de un quinto de millón de obras diferentes. Muchos de esos libros eran atrozmente tediosos; y muchos fueron fracasos financieros. ¿He dicho "muchos"? El presidente de una de las mayores editoriales del mundo me confesó que su compañía, después de setenta y cinco años de experiencia editorial, todavía pierde dinero con siete de cada ocho libros que publica.*

*¿Por qué, entonces, he tenido la temeridad de escribir otro libro? Y, después de escribirlo, ¿por qué se ha de molestar usted en leerlo?*  
*Preguntas justas, ambas: y trataré de contestarlas.*

*Desde 1912 vengo dirigiendo cursos educativos para hombres y mujeres de negocios y profesionales en Nueva York. Al principio dirigí cursos sobre oratoria pública solamente: cursos destinados a preparar a los adultos, mediante la experiencia, a pensar mientras están de pie y a expresar sus ideas con mayor claridad, mayor efectividad y mayor soltura, tanto en conversaciones de negocios como ante grupos más numerosos.*

*La Universidad de Chicago y las Escuelas Unidas de la Asociación Cristiana de jóvenes realizaron un estudio para determinar qué quieren aprender en realidad los adultos.*

*Ese estudio costó 25.000 dólares y duró dos años. La última parte de la indagación se realizó en Meriden, Connecticut. Era una típica población norteamericana. Se entrevistó a todos los adultos de Meriden y se les pidió que respondieran a 156 preguntas, tales como: "¿Cuál es su ocupación o profesión? ¿Cuáles su educación? ¿Cómo pasa sus ratos desocupados? ¿Qué ingresos tiene? ¿Qué pasatiempo? ¿Qué ambiciones? ¿Qué problemas? ¿Qué temas le interesara estudiar?" Y otras más por el estilo. Esa investigación reveló que la salud es lo que más interesa a los adultos, y que en segundo lugar les interesa la gente: cómo comprender y llevarse bien con el prójimo; cómo hacer que los demás gusten de uno; y cómo hacer que los demás adopten el modo de pensar de uno.*

*Espero que a usted le agrade. Como preparación para este libro, leí todo lo que pude encontrar sobre el tema: todo, desde artículos en diarios y revistas, los archivos de los juicios de divorcio, las obras de viejos filósofos y psicólogos modernos. Además, contraté a un investigador especializado para que se pasara un año y medio en diversas bibliotecas leyendo todo lo que yo había pasado por alto, estudiando eruditos volúmenes de psicología, hojeando centenares de artículos periodísticos, revisando incontables biografías, para tratar de establecer cómo los grandes hombres de todas las edades habían tratado con la gente. Leímos las biografías de todos los grandes personajes habidos en el mundo. Leímos la vida de todos los grandes, desde julio César hasta Thomas Edison. Recuerdo que leímos más de cien biografías de Theodore Roosevelt solamente. Estábamos decididos a no economizar tiempo ni gastos para descubrir todas las ideas prácticas usadas jamás por los hombres de todas las épocas a fin de ganar amigos e influir sobre la gente.*

*entusiasmo ante cada nueva teoría que se le presentara? No. Lejos de ello. Era un comerciante refinado, un hombre culto, moderno, que circula por los mejores ambientes de la ciudad, que habla corrientemente tres idiomas y tiene diplomas de dos universidades europeas.*

*Mientras escribo este capítulo me llega una carta de un alemán de la vieja escuela, un aristócrata cuyos antepasados sirvieron durante generaciones como oficiales del ejército a las órdenes de los Hohenzollern. Su carta, escrita desde un transatlántico, me habla casi con fervor religioso de la aplicación de estos principios en su caso.*

*Otro hombre, nacido en Nueva York, graduado en Harvard, acaudalado, dueño de una gran fábrica de alfombras, me declaraba que ha aprendido más en catorce semanas, gracias a este sistema de enseñanza del arte de influir sobre la gente, que lo que pudo aprender sobre el mismo tema en sus cuatro años de universidad. ¿Absurdo? ¿Irrisorio?*

*¿Fantástico? Es claro que el lector está autorizado para rechazar esa afirmación con el adjetivo que desee. Yo sólo repito, sin comentarios, una declaración hecha por un graduado de Harvard, conservador y eminentemente próspero, en un discurso público pronunciado ante aproximadamente seiscientos hombres, en el Yale Club de Nueva York, el 23 de febrero de 1933.*

*"En comparación con lo que deberíamos ser -decía el famoso profesor William James, de la Universidad de Harvard-, sólo estamos despiertos a medias. Sólo empleamos una pequeña parte de nuestros recursos físicos y mentales. En términos generales, el individuo vive así muy dentro de sus límites. Posee cualidades de diversas especies que habitualmente no usa."*

*Vuelva, pues, a menudo a estas páginas. Considérelas como un manual sobre las relaciones humanas; y cada vez que se vea ante un problema específico -como el de corregir a un hijo, el de llevar al cónyuge a su manera de pensar, o satisfacer a un cliente irritado- vacile antes de hacer lo acostumbrado, lo humano, lo impulsivo. Eso, lo humano, es generalmente un error. En cambio, vuelva a estas páginas y relea los párrafos que ha subrayado. Después ponga a prueba estos nuevos métodos y compruebe de qué modo mágico le rinden resultados.*

1. - Ofrezca a su cónyuge, a su hijo, o a algún compañero de su oficina, una moneda cada vez que lo sorprendan violando cierto principio. Del dominio de estas reglas haga un juego entretenido.

2. - El presidente de un importante banco de Wall Street relató una vez, en una conversación ante una de mis clases, un sistema muy eficiente que empleaba para mejorar su carácter. Este hombre había tenido poca educación formal, y llegó sin embargo a ser uno de los financistas más importantes del país; nos confesó que debía la mayor parte de su éxito a la constante aplicación de su sistema casero. Veamos lo que hace. Lo repetiré con sus propias palabras, tan exactamente como las recuerdo:

*"Durante años he llevado un libro de citas con todas las entrevistas que realizo durante el día. Mi familia ya sabe que no debe forjar planes conmigo para los sábados por la noche, porque no ignora que dedico una parte de cada una de esas noches al ilustrativo proceso de examinar mis actos, revisarlos y criticarlos. Después de la comida me quedo a solas, abro mi libro de citas, y pienso en todas las entrevistas, conversaciones y reuniones en que he intervenido durante la semana. Entonces me pregunto*

*"-¿Qué errores cometí en esta ocasión?*

*"-¿Qué hice bien, y en qué forma pude mejorar mi proceder?*

propios errores. Es claro que al pasar los años esos errores han disminuido. A veces, ahora, me inclino a palmearme la espalda después de una de esas sesiones. Este sistema de autoanálisis, de autoeducación, proseguido año tras año, me ha hecho más bien que cualquier otra cosa que he intentado jamás.

A fin de obtener el mayor resultado posible de este libro, pues:

1. Logre un deseo profundo, impulsivo, de dominar los principios de las relaciones humanas.
2. Lea cada capítulo dos veces antes de pasar al siguiente.
3. A medida que lee, deténgase frecuentemente a preguntarse cómo puede aplicar cada indicación.
4. Subraye cada idea importante.
5. Relea el libro todos los meses.
6. Aplique estos principios en cada oportunidad que se le presente. Utilice este volumen como manual de trabajo para ayudarse a resolver sus problemas diarios.
7. Convierta este aprendizaje en un juego entretenido ofreciendo a algún amigo una moneda por cada vez que lo sorprenda violando una de estas reglas.
8. Haga todas las semanas una compulsa sobre el progreso que realiza. Pregúntese qué errores ha cometido, qué lecciones ha aprendido para el futuro.
9. Lleve un diario que hay al final de este libro para exponer cómo y cuándo ha aplicado estos principios.

## **PRIMERA PARTE**

### **Técnicas fundamentales para tratar con el prójimo**

#### **1**

#### **"SI QUIERES RECOGER MIEL, NO DES PUNTAPIES A LA COLMENA"**

El 7 de mayo de 1937 la ciudad de Nueva York presencié la más sensacional caza de un hombre jamás conocida en esta metrópoli. Al cabo de muchas semanas de persecución, "Dos Pistolas" Crowley -el asesino, el pistolero que no bebía ni fumaba- se vio sorprendido, atrapado en el departamento de su novia, en la Avenida West End.

Ciento cincuenta agentes de policía y pesquisas pusieron sitio a su escondite del último piso. Agujereando el techo, trataron de obligar a Crowley, el "matador de vigilantes", a que saliera de allí, por efectos del gas lacrimógeno. Luego montaron ametralladoras en los edificios vecinos, y durante más de una hora aquel barrio, uno de los más lujosos de Nueva York, reverberó con el estampido de los tiros de pistola y el tableteo de las ametralladoras. Crowley, agazapado tras un sillón bien acolchado, disparaba incesantemente contra la policía. Diez mil curiosos presenciaron la batalla. Nada parecido se había visto jamás en las aceras de Nueva York.

Cuando Crowley fue finalmente capturado, el jefe de Policía Mulrooney declaró que el famoso delincuente era uno de los criminales más peligrosos de la historia de Nueva York. "Es capaz de matar -dijo- por cualquier motivo."

Pero, ¿qué pensaba "Dos Pistolas" Crowley de sí mismo? Lo sabemos, porque mientras la policía hacía fuego graneado contra su departamento, escribió una carta di- rigida: "A quien corresponda".

bajo la ropa un corazón fatigado, un corazón bueno: un corazón que a nadie haría daño".

Poco tiempo antes Crowley había estado dedicado a abrazar a una mujer en su automóvil, en un camino de campo, en Long Island. De pronto un agente de policía se acercó al coche y dijo: "Quiero ver su licencia".

Sin pronunciar palabra, Crowley sacó su pistola y acalló para siempre al vigilante con una lluvia de plomo. Cuando el agente cayó, Crowley saltó del automóvil, empuñó el revólver de la víctima y disparó otra bala en el cuerpo tendido. Y este es el asesino que dijo: "Tengo bajo la ropa un corazón fatigado, un corazón bueno: un corazón que a nadie haría daño".

El resentimiento que engendra la crítica puede desmoralizar empleados, miembros de la familia y amigos, y aun así no corrige la situación que se ha criticado.

George B. Johnston, de Enid, Oklahoma, es el coordinador de seguridad de una compañía de construcción. Una de sus responsabilidades es hacer que los empleados usen sus cascos siempre que estén trabajando en una obra. Nos contó que cada vez que se encontraba con un obrero sin su casco, le ordenaba, con mucha autoridad, que cumpliera con las ordenanzas. Como resultado obtenía una obediencia desgana, y con frecuencia, los hombres volvían a quitarse el casco no bien les daba la espalda.

¿Qué habrá hecho Meade al leer esta carta?

Meade no vio jamás esta carta. Lincoln no la despachó. Fue hallada entre los papeles de Lincoln después de su muerte.

Creo -y esto es sólo una opinión- que después de escribirla Lincoln miró por la ventana y se dijo: "Un momento. Tal vez no debiera ser tan precipitado. Me es muy fácil, aquí sentado en la quietud de la Casa Blanca, ordenar a Meade que ataque; pero si hubiese estado en Gettysburg y hubiese visto tanta sangre como ha visto Meade en la última semana, y si mis oídos hubiesen sido horadados por los clamores los gritos de los heridos y moribundos, quizá no habría tenido tantas ansias de atacar. Si yo tuviese el tímido temperamento de Meade, quizá habría hecho lo mismo que él. De todos modos, es agua que ya ha pasado bajo el puente. Si envío esta carta, calmaré mis sentimientos, pero haré que Meade trate de justificar sus actos. Haré que él me censure a su vez. Despertaré resquemores, disminuiré su utilidad futura como comandante, y lo llevaré acaso a renunciar al ejército".

Y Lincoln dejó a un lado la carta, porque por amarga experiencia había aprendido que las críticas y reproches acerbos son casi siempre inútiles.

Theodore Roosevelt ha dicho que cuando, como presidente, se veía ante algún grave problema, solía reclinarsse en su sillón y mirar un gran cuadro de Lincoln que había sobre su escritorio en la Casa Blanca, y preguntarse entonces: "¿Qué haría Lincoln si se viera en mi lugar? ¿Cómo resolvería este problema?"

La próxima vez que sintamos la tentación de reprocharle algo a alguien, saquemos un billete de cinco dólares del bolsillo, miremos el retrato de Lincoln y preguntemos: "¿Cómo resolvería Lincoln este problema si estuviera en mi lugar?"

Mark Twain solía perder la paciencia, y escribía cartas que quemaban el papel. Por ejemplo, una vez le escribió a un hombre que había despertado su ira: "Lo que usted necesita es un permiso de entierro. No tiene más que decirlo, y le conseguiré uno".

Cuando yo era aún joven y trataba empeñosamente de impresionar bien a los demás, escribí una estúpida carta a Richard Harding Davis, autor que por entonces se destacaba en el horizonte literario de los Estados Unidos.



Estaba preparando yo un artículo sobre escritores, y pedí a Davis que me contara su método de trabajo. Unas semanas antes había recibido, de no sé quién, una carta con esta nota al pie: "Dictada pero no leída". Me impresionó mucho. Pensé que quien escribía debía ser un personaje importante y muy atareado. Yo no lo era; pero deseaba causar gran impresión a Richard Harding Davis, y terminé mi breve nota con las palabras: "Dictada pero no leída".

Él no se preocupó siquiera por responderme. Me devolvió mi nota con esta frase cruzada al pie: "Su mala educación sólo es superada por su mala educación". Es cierto que yo había cometido un error y quizá mereciera el reproche. Pero, por ser humano, me hirió. Me hirió tanto que diez años más tarde, cuando leí la noticia de la muerte de Richard Harding Davis, la única idea que persistía en mi ánimo - me avergüenza admitirlo- era el reproche que me había hecho.

Si usted o yo queremos despertar mañana un resentimiento que puede perdurar décadas y seguir ardiendo hasta la muerte, no tenemos más que hacer alguna crítica punzante. Con eso basta, por seguros que estemos de que la crítica sea justificada.

Cuando tratamos con la gente debemos recordar que no tratamos con criaturas lógicas. Tratamos con criaturas emotivas, criaturas erizadas de prejuicios e impulsadas por el orgullo y la vanidad.

## **PAPÁ OLVIDA**

**W. Livingston Larned**

Escucha, hijo: voy a decirte esto mientras duermes, una manecita metida bajo la mejilla y los rubios rizos pegados a tu frente humedecida. He entrado solo a tu cuarto. Hace unos minutos, mientras leía mi diario en la biblioteca, sentí una ola de remordimiento que me ahogaba. Culpable, vine junto a tu cama.

Esto es lo que pensaba, hijo: me enojé contigo. Te regañé cuando te vestías para ir a la escuela, porque apenas te mojaste la cara con una toalla. Te regañé porque no te limpiaste los zapatos. Te grité porque dejaste caer algo al suelo.

Durante el desayuno te regañé también. Volcaste las cosas. Tragaste la comida sin cuidado. Pusiste los codos sobre la mesa. Untaste demasiado el pan con mantequilla. Y cuando te ibas a jugar y yo salía a tomar el tren, te volviste y me saludaste con la mano y dijiste: "¡Adiós, papito!" y yo fruncí el entrecejo y te respondí: "¡Ten erguidos los hombros!"

Al caer la tarde todo empezó de nuevo. Al acercarme a casa te vi, de rodillas, jugando en la calle. Tenías agujeros en las medias. Te humillé ante tus amiguitos al hacerte marchar a casa delante de mí. Las medias son caras, y si tuvieras que comprarlas tú, serías más cuidadoso. Pensar, hijo, que un padre diga eso.

Bien, hijo; poco después fue cuando se me cayó el diario de las manos y entró en mí un terrible temor. ¿Qué estaba haciendo de mí la costumbre? La costumbre de encontrar defectos, de reprender; esta era mi recompensa a ti por ser un niño. No era que yo no te amara; era que esperaba demasiado de ti. Y medía según la vara de mis años maduros.

Y hay tanto de bueno y de bello y de recto en tu carácter. Ese corazoncito tuyo es grande como el sol que nace entre las colinas. Así lo demostraste con tu espontáneo impulso de correr a besarme esta noche. Nada más que eso importa esta noche, hijo. He llegado hasta tu camita en la oscuridad, y me he arrodillado, lleno de vergüenza.

Es una pobre explicación; sé que no comprenderías estas cosas si te las dijera cuando estás despierto. Pero mañana seré un verdadero papito. Seré tu compañero, y sufriré cuando sufras, y reiré cuando rías. Me morderé la lengua cuando esté por pronunciar palabras impacientes. No haré más que decirme, como si fuera un ritual: "No es más que un niño, un niño pequeñito".

REGLA 1:

No critique, no condene ni se queje.

2

**EL GRAN SECRETO PARA TRATAR CON LA GENTE**

**Sólo hay un medio para conseguir que alguien haga algo.** ¿Se ha detenido usted alguna vez a meditar en esto? Sí, un solo medio. **Y es el de hacer que el prójimo quiera hacerlo.**

Recuerde que no hay otro medio.

Es claro que usted puede hacer que un hombre quiera entregarle su reloj, poniéndole un revólver en el pecho. Puede hacer también que un empleado le preste su cooperación

-hasta que usted vuelva la espalda- si amenaza con despedirlo. Puede hacer que un niño haga lo que usted quiere si empuña un látigo o lo amenaza. Pero estos métodos tan crudos tienen repercusiones muy poco deseables.

**La única manera de conseguir que usted haga algo es darle lo que usted quiere.**

¿Qué es lo que quiere?



El famoso Dr. Sigmund Freud, uno de los más distinguidos psicólogos del siglo XX, decía que todo lo que usted y yo hacemos surge de dos motivos: el impulso sexual y el deseo de ser grande.

El profesor John Dewey, el más profundo filósofo de los Estados Unidos, formula la teoría con cierta diferencia. Dice el Dr. Dewey que el impulso más profundo de la naturaleza humana es "el deseo de ser importante". Recuerde esta frase: "el deseo de ser importante". Es muy significativa. La va a ver muy a menudo en este libro.

¿Qué es lo que quiere usted? No muchas cosas, pero las pocas que desea son anheladas con una insistencia que no admite negativas. Casi todos los adultos normales quieren:

1. - La salud y la conservación de la vida.
2. - Alimento.
3. - Sueño.
4. - Dinero y las cosas que compra el dinero.
5. - Vida en el más allá.
6. - Satisfacción sexual.
7. - El bienestar de los hijos.
8. - Un sentido de propia importancia.

La apreciación sincera fue uno de los secretos del buen éxito de Rockefeller en su trato con la gente. Por ejemplo, cuando uno de sus socios, Edward T. Bedford, cometió un error e hizo perder a la firma un millón de dólares con una mala compra en América del Sur, John D. pudo haberlo criticado; pero sabía que Bedford había procedido según sus mejores luces, y el incidente quedó en nada. Pero Rockefeller encontró algo que elogiar: felicitó a Bedford porque había podido salvar el sesenta por ciento del dinero invertido. "Espléndido -dijo Rockefeller-. No siempre nos va tan bien en mi despacho."

Tengo entre mis recortes una historia que sé que nunca sucedió, pero la repetiré porque ilustra una verdad. Según esta fantasía, una mujer granjera, al término de una dura jornada de labor, puso en los platos de los hombres de la casa nada más que heno. Cuando ellos, indignados, le preguntaron si se había vuelto loca, ella replicó:

-¿Y cómo iba a saber que se darían cuenta? Hace veinte años que cocino para ustedes, y en todo ese tiempo nunca me dieron a entender que lo que comían no era Heno.

Hace unos años se hizo un estudio sociológico entre esposas que habían abandonado sus hogares, ¿y cuál creen que fue la razón principal que dieron para haber tomado su decisión? "Falta de aprecio." Si se hiciera un estudio similar entre maridos que han huído de sus casas, creo que se llegaría a la misma conclusión. Con frecuencia damos tan por sentada la presencia de nuestro cónyuge, que nunca le manifestamos nuestro aprecio.

Un miembro de una de nuestras clases nos habló de un pedido que le había hecho su esposa. Ella y un grupo de mujeres de su parroquia habían iniciado un programa de automejoramiento. Le pidió a su marido que la ayudara haciéndole una lista de seis cosas que creyera que ella podía hacer para ser una mejor esposa. Nos dijo: "El pedido me sorprendió. Francamente, me habría sido fácil enumerar seis cosas que me habría gustado ver cambiar en ella (y estoy seguro de que ella podría haber hecho una lista de un millar.

REGLA 2:  
Demuestre aprecio honrado y sincero.

3

**"QUIEN PUEDE HACER ESTO TIENE AL MUNDO ENTERO CONSIGO; QUIEN  
NO PUEDE, MARCHA SOLO POR EL CAMINO"**

Yo iba a pescar al estado de Maine todos los veranos. Personalmente, me gustan sobremanera las fresas con crema; pero por alguna razón misteriosa los peces prefieren las lombrices. Por eso, como cuando voy de pesca no pienso en lo que me gusta a mí, sino en lo que prefieren los peces, no cebo el anzuelo con fresas y crema. En cambio, balanceo una lombriz o saltamontes frente al pez y le digo: "¿Te gustaría comer esto?"

¿Por qué no proceder con igual sentido común cuando se pesca a la gente?

Así procedía Lloyd George, Primer Ministro inglés durante la Primera Guerra Mundial. Cuando alguien le preguntó cómo había conseguido continuar en el poder después de que todos los demás jefes de la guerra -Wilson, Orlando, Clemenceau- habían desaparecido en el olvido, respondió que si se podía atribuir su permanencia en la cumbre a alguna cosa, era probablemente al hecho de que había aprendido que era necesario poner en el anzuelo el cebo capaz de satisfacer al pez.

¿Por qué hablar de lo que necesitamos o deseamos? Eso es infantil. Absurdo. Claro está que a usted le interesa lo que necesita o desea. Eso le interesa eternamente. Pero a nadie más le interesa. Los demás son como usted o como yo: les interesa lo que ellos desean o necesitan.

## **hablar acerca de lo que él quiere, y demostrarle cómo conseguirlo.**

Recuerde esa frase mañana, cuando trate de lograr que alguien haga algo. Si, por ejemplo, no quiere que su hijo fume, no le predique, y no hable de lo que usted quiere; muéstrole, en cambio, que los cigarrillos pueden impedirle formar parte del equipo deportivo del colegio, o ganar la carrera de cien metros.

Es bueno recordar esto, ya sea que se trate con niños o con terneros o con monos. Por ejemplo: Ralph Waldo Emerson y su hijo trataron un día de meter un ternero en el establo. Pero cometieron el error común de pensar solamente en lo que querían ellos: Emerson empujaba y su hijo tironeaba. Pero el ternero hacía como ellos: pensaba solamente en lo que quería; atiesó las patas, y se negó empecinadamente a salir del prado. Una criada irlandesa vio la dificultad en que estaban sus amos. No era capaz de escribir ensayos ni libros pero, al menos en esta ocasión, mostró más sentido común que Emerson. Pensó en lo que quería el ternero, puso un dedo maternal en la boca del ternero y lo dejó que chupara y chupara mientras lo conducía lentamente al establo.

Todos los actos que ha realizado usted desde que nació se deben a que quería algo. ¿Y aquella vez que entregó una donación a la Cruz Roja? No es una excepción a la regla. Hizo esa donación a la Cruz Roja porque quería prestar ayuda, porque quería realizar un acto hermoso, altruista, divino. "Por cuanto lo has hecho para uno de los menores de este mi rebaño, lo has hecho para mí."

habría comprendido que a mí me interesa cuán grande soy yo, y no ustedes. Toda esta charla sobre sus enormes triunfos me hace sentir pequeño y carente de importancia.)

*"Deseamos atender a nuestros clientes con la última palabra sobre información relativa a estaciones radiotelefónicas."*

(¡Ustedes desean! ¡Ustedes! ¡Borríco! No me interesa lo que desea usted, ni lo que desea el Presidente de los Estados Unidos. Escuche de una vez por todas: me interesa lo que yo deseo, y de eso no ha dicho una sola palabra en toda la carta.)

*"Se servirá usted, por lo tanto, poner a la Compañía Tal en su lista de preferencia para el envío de informaciones semanales sobre su estación, todos los detalles que pueden resultar útiles para una agencia de nuestro carácter."*

("Lista de preferencia." ¡Qué desfachatez! Me hace sentir insignificante con toda esa referencia a su grandeza, y luego me pide que ponga a la compañía en la lista de preferencia, sin emplear siquiera una cortesía al pedirlo.)

"Una pronta contestación de esta carta, con los últimos datos de esa estación, será mutuamente beneficiosa."

(¡Estúpido! Me envía usted una circular barata, una copia mimeografiada que se reparte por el país entero como las hojas de otoño, y tiene la osadía de pedirme, cuando estoy preocupado por la hipoteca y el jardín y mi presión, que me siente a dictar una nota personal en respuesta a su circular mimeografiada, y que la responda pronto. ¿Qué es eso de "pronto"? ¿No sabe usted que yo estoy tan ocupado como usted, o al menos me gusta pensar que lo estoy? Y, ya que estamos en esto, ¿quién le dio derecho a impartirme órdenes? ... Dice usted que será mutuamente beneficiosa. Al fin, al fin empieza usted a ver mi punto de vista. Pero, de todos modos, no me explica cómo puede ser beneficioso para mí.)

*Su seguro servidor,*

*J. Zutano. Gerente del Departamento de Radio.*

Casi todos los hombres van al colegio y aprenden a leer a Virgilio y a dominar los misterios del cálculo, sin descubrir jamás cómo funciona su mente. Por ejemplo: Yo daba una vez un curso sobre oratoria para los jóvenes graduados en diversos colegios que entraban como empleados de la empresa Carrier Corporation, la organización que refrigera edificios y que instala aire acondicionado en todas

basquetbol, y este fue, más o menos, su argumento: "Quiero que ustedes vengan a jugar al básquetbol. Me gusta jugar, pero las últimas veces que fui al gimnasio no había bastantes muchachos para organizar un partido. Dos o tres nos pusimos a arrojarnos la pelota uno al otro, y quedé con un ojo negro. Deseo que ustedes vengan conmigo mañana por la noche. Quiero jugar al basquet- bol".

¿Habló acaso de lo que querían los demás? A nadie le gusta ir a un gimnasio al que nadie va, ¿verdad? Los otros no se interesaban por lo que deseaba este mozo. Y no querían salir con un ojo negro.

¿Pudo haber demostrado que al ir al gimnasio los demás obtendrían algo que querían? Es claro. Más actividad. Mejor apetito. Cerebro más despejado. Diversión.

Repitamos el sabio consejo del profesor Overstreet: *Primero, despertar en la otra persona un franco deseo. Quien puede hacerlo tiene al mundo entero consigo. Quien no puede, marcha solo por el camino.*

Uno de los estudiantes que asistía a mi curso se hallaba preocupado por su hijito. El niño estaba muy flaco y se negaba a comer lo debido. Los padres recurrían al método acostumbrado. Lo regañaban y retaban. "Mamita quiere que comas esto y aquello." "Papito quiere que crezcas y seas un hombre."

Pero el niño no prestaba atención alguna a estas requisitorias. Quien tenga un adarme de sentido común no puede esperar que un niño de tres años reaccione según el punto de vista de un padre que tiene treinta. Pero era eso precisamente lo que esperaba el padre. Resultaba absurdo. Por fin lo comprendió, y se dijo: "¿Qué quiere este niño? ¿Cómo puedo vincular lo que yo quiero con lo que quiere él?"

Era fácil, una vez que se puso a pensar. Su hijito tenía un triciclo en el que le gustaba pedalear por la acera, frente a su casa. Unas casas más lejos vivía un "matón": un niño algo mayor, que le quitaba el triciclo al niño y empezaba a pedalear. Naturalmente, el niño corría hasta su madre, que tenía que ir a quitar el triciclo al "matón" y devolverlo a su hijito. Esto ocurría casi todos los días.

## **SEGUNDA PARTE**

### **Seis maneras de agradar a los demás**

#### **1**

### **HAGA ESTO Y SERÁ BIENVENIDO EN TODAS PARTES**

¿Por qué hay que leer este libro para saber cómo ganar amigos? ¿Por qué no estudiar la técnica del más grande conquistador de amigos que ha conocido jamás el mundo?

¿Quién es? Tal vez lo encuentre usted mañana por la calle. Cuando esté a cinco metros de él le verá agitar la cola. Si se detiene usted a acariciarlo, saltará como enloquecido para mostrarle lo mucho que lo quiere. Y usted sabe que detrás de esa muestra de afecto no hay motivos ulteriores: no quiere venderle un terreno, ni una póliza de seguro, ni quiere casarse con usted.

¿Se ha detenido usted alguna vez a pensar que el perro es el único animal que no tiene que trabajar para ganarse el sustento? La gallina tiene que poner huevos: la vaca dar leche y el canario cantar. Pero el perro se gana la vida sólo con demostrar su cariño por el dueño. Cuando yo tenía cinco años, mi padre

compró un cachorrito de pelo amarillo por cincuenta centavos. Fue la alegría y la luz de mi niñez. Todas las tardes a las cuatro y media se sentaba frente a mi casa, mirando fijamente al camino con sus hermosos ojos, y tan pronto como oía mi voz o me veía venir agitando mi lata de comida entre los árboles, salía disparando como una bala, corría sin aliento colina arriba para recibirme con brincos de júbilo y ladridos de puro éxtasis.

Tippy fue mi constante compañero durante cinco años. Por fin, una noche trágica -jamás la olvidaré-, murió a tres metros de mi cabeza, murió alcanzado por un rayo. La muerte de Tippy fue la tragedia de mi niñez.

Tippy nunca leyó un libro de psicología. No lo necesitaba. Sabía, por algún instinto divino, que **usted puede ganar más amigos en dos meses interesándose de verdad en los demás, que los que se pueden ganar en dos años cuando se trata de interesar a los demás en uno mismo.** Permítaseme repetir la idea. *Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno en los demás, que los que se ganarían en dos años si se hace que los demás se interesen por uno.*

Pero usted y yo conocemos personas que van a los tumbos por la vida porque tratan de forzar a los demás a que se interesen por ellas.

Es claro que eso no rinde resultado. Los demás no se interesan en usted. No se interesan en mí. Se interesan en sí mismas, mañana, tarde y noche.

La Compañía Telefónica de Nueva York realizó un detallado estudio de las conversaciones por teléfono y comprobó cuál es la palabra que se usa con mayor frecuencia en ellas. Sí, ya ha adivinado usted: es el pronombre personal "yo". Fue empleado 3.990 veces en quinientas conversaciones telefónicas. Yo. Yo. Yo. Yo. Yo.

## SEGUNDA PARTE

### Seis maneras de agradar a los demás

#### 1

### HAGA ESTO Y SERÁ BIENVENIDO EN TODAS PARTES

¿Por qué hay que leer este libro para saber cómo ganar amigos? ¿Por qué no estudiar la técnica del más grande conquistador de amigos que ha conocido jamás el mundo?

¿Quién es? Tal vez lo encuentre usted mañana por la calle. Cuando esté a cinco metros de él le verá agitar la cola. Si se detiene usted a acariciarlo, saltará como enloquecido para mostrarle lo mucho que lo quiere. Y usted sabe que detrás de esa muestra de afecto no hay motivos ulteriores: no quiere venderle un terreno, ni una póliza de seguro, ni quiere casarse con usted.

¿Se ha detenido usted alguna vez a pensar que el perro es el único animal que no tiene que trabajar para ganarse el sustento? La gallina tiene que poner huevos: la vaca dar leche y el canario cantar. Pero el perro se gana la vida sólo con demostrar su cariño por el dueño. Cuando yo tenía cinco años, mi padre compró un cachorrito de pelo amarillo por cincuenta centavos. Fue la alegría y la luz de mi niñez. Todas las tardes a las cuatro y media se sentaba frente a mi casa, mirando fijamente al camino con sus hermosos ojos,

y tan pronto como oía mi voz o me veía venir agitando mi lata de comida entre los árboles, salía disparando como una bala, corría sin aliento colina arriba para recibirme con brincos de júbilo y ladridos de puro éxtasis.

Tippy fue mi constante compañero durante cinco años. Por fin, una noche trágica -jamás la olvidaré-, murió a tres metros de mi cabeza, murió alcanzado por un rayo. La muerte de Tippy fue la tragedia de mi niñez.

Tippy nunca leyó un libro de psicología. No lo necesitaba. Sabía, por algún instinto divino, que **usted puede ganar más amigos en dos meses interesándose de verdad en los demás, que los que se pueden ganar en dos años cuando se trata de interesar a los demás en uno mismo.** Permítaseme repetir la idea. *Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno en los demás, que los que se ganarían en dos años si se hace que los demás se interesen por uno.*

Pero usted y yo conocemos personas que van a los tumbos por la vida porque tratan de forzar a los demás a que se interesen por ellas.

Es claro que eso no rinde resultado. Los demás no se interesan en usted. No se interesan en mí. Se interesan en sí mismas, mañana, tarde y noche.

La Compañía Telefónica de Nueva York realizó un detallado estudio de las conversaciones por teléfono y comprobó cuál es la palabra que se usa con mayor frecuencia en ellas. Sí, ya ha adivinado usted: es el pronombre personal "yo". Fue empleado 3.990 veces en quinientas conversaciones telefónicas. Yo. Yo. Yo. Yo. Yo.

Alfred Adler, el famoso psicólogo vienés, escribió un libro titulado: *Qué debe significar la vida para usted.* En ese libro dice así: **"El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas a los demás. De esos individuos surgen todos los fracasos humanos".**

Es posible leer veintenas de eruditos tomos sobre psicología sin llegar a una declaración más significativa, para usted o para mí. No me agradan las repeticiones, pero esta afirmación de Adler está tan rica de significado que voy a repetirla en bastardilla:

*El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas a los demás. De esos individuos surgen todos los fracasos humanos.*

Yo seguí cierta vez en la Universidad de Nueva York un curso sobre redacción de cuentos cortos, y durante ese curso el director de una importante revista habló ante nuestra clase. Dijo que era capaz de tomar cualquiera de las docenas de cuentos que cruzaban por su escritorio todos los días y, después de leer unos párrafos, decir si su autor gustaba o no de la gente. "Si el autor gusta de la gente -añadió-, la gente gustará de sus cuentos."

Durante años me he preocupado por conocer los cumpleaños de mis amigos. ¿Cómo? Aunque no tengo el menor asomo de fe en la astrología., empiezo por preguntar a un amigo si cree que la fecha de nacimiento tiene algo que ver con el carácter y la disposición de cada uno. Luego le pido que me diga el día y el mes de su nacimiento. Si me dice 24 de noviembre, por ejemplo, no hago más que repetir para mis adentros "24 de noviembre, 24 de noviembre". En cuanto mi amigo vuelve la espalda escribo su nombre y su cumpleaños, y después,



en casa, paso el dato a un libro especial. Al comienzo de cada año escribo estas fechas y nombres en las hojas de mi calendario, de modo que les presto atención automáticamente. Cuando llega el día, envío una carta o telegrama. ¡Qué buena impresión causa! A veces soy la única persona del mundo que ha recordado un cumpleaños de esos.

Si queremos hacer amigos, saludemos a los demás con animación y entusiasmo. Cuando llama alguien por teléfono, empleemos la misma psicología. Digamos: "Hola" con un tono que revele cuán complacidos estamos por escuchar a quien llama. Muchas compañías dan instrucciones a sus operadores telefónicos de saludar a todos los llamados en un tono de voz que irradie interés y entusiasmo. El que llama siente así que la compañía se interesa en él. Recordémoslo cuando respondamos mañana al teléfono.

**Mostrar un interés genuino en los demás no sólo le reportará amigos, sino que también puede crear lealtad a la compañía por parte de los clientes.**

En un número de la publicación del National Bank of North América de Nueva York se publicó la siguiente carta de Madeline Rosedale, una depositante\*:

"Quiero que sepan cuánto aprecio a su personal. Todos son tan corteses, tan amables y serviciales. Es un placer que, después de hacer una larga cola, el cajero la salude a una con una sonrisa.

REGLA 1  
Interésese sinceramente por los demás.

2

**UNA MANERA SENCILLA DE CAUSAR UNA BUENA PRIMERA IMPRESIÓN**

En una comida en Nueva York, uno de los invitados, una mujer que acababa de heredar dinero, ansiaba causar una impresión agradable en todos. Había despilfarrado una fortuna en pieles, diamantes y perlas. Pero no había hecho nada con la cara. Irradiaba acidez y egoísmo. No había comprendido esta mujer lo que sabe todo el mundo: que la expresión de un rostro es mas importante, mucho más, que la ropa que nos ponemos.

Charles Schwab me dijo que su sonrisa le ha valido un millón de dólares. Y es probable que haya pecado por defecto más que por exceso en ese cálculo. Porque la personalidad de Schwab, su encanto, su capacidad para gustar a los demás fueron casi la única causa de su extraordinario éxito; y uno de los factores más deliciosos de su personalidad es su cautivadora sonrisa.

**Las acciones dicen más que las palabras, y una sonrisa expresa: "Me gusta usted. Me causa felicidad. Me alegro tanto de verlo".**

Por eso es que los perros tienen tantos amigos. Se alegran tanto cuando nos ven, que brincan como locos. Y nosotros, naturalmente, nos alegramos de verlos.

Tiene usted que disfrutar cuando se encuentra con la gente, si espera que los demás lo pasen bien cuando se encuentran con usted.

He pedido a miles de gente de negocios que sonrían a toda hora del día, durante una semana, y que vuelvan después a informar a la clase sobre los resultados obtenidos. Veamos cómo ha resultado esto... Aquí tenemos una carta de William B. Steinhardt, miembro de la bolsa de valores de Nueva York. No es un caso aislado. Por cierto que es típico de centenares de otros casos.

"Hace dieciocho años que me casé -escribe el Sr; Steinhardt- y en todo ese lapso pocas veces he sonreído a mi mujer, o le he dicho dos docenas de palabras desde el momento de levantarme hasta la hora de ir a trabajar. Yo era uno de los hombres más antipáticos que jamás ha habido en la ciudad.

"Desde que me pidió usted que diera un informe oral a la clase sobre mi experiencia con la sonrisa, pensé que debía hacer la prueba durante una semana. A la mañana siguiente, cuando me peinaba, me miré el seco semblante en el espejo y me dije: hoy vas a quitarte el ceño de esa cara de vinagre. Vas a sonreír. Y ahora mismo vas a empezar. Así me dije, y cuando me senté a tomar el desayuno saludé a mi esposa con un 'Buen día, querida', y una sonrisa.

"Ya me advirtió usted que seguramente mi mujer se sorprendería. Bien. Eso fue poco. Quedó atónita. Le dije que en el futuro mi sonrisa iba a ser de todos los días, y ya hace dos meses que la mantengo todas las mañanas.

"Este cambio de actitud en mí ha producido en nuestro hogar más felicidad en estos dos meses que durante todo el año anterior.

"Ahora, al ir a mi oficina, saludo al ascensorista de la casa de departamentos en que vivo con un 'Buen día' y una sonrisa. Saludo al portero con una sonrisa. Saludo al cajero del subterráneo cuando le pido cambio. Y en el recinto de la Bolsa sonrío a muchos hombres que jamás me habían visto sonreír.

"Bien pronto advertí que todos me respondían con sonrisas. A quienes llegan a mí con quejas o protestas atiendo con buen talante. Sonríó mientras los escucho, y compruebo que es mucho más fácil arreglar las cosas. He llegado a la conclusión de que las sonrisas me producen dinero, mucho dinero por día.

## EL VALOR DE LA SONRISA

No cuesta nada, pero crea mucho.

Enriquece a quienes reciben, sin empobrecer a quienes dan.

Ocurre en un abrir y cerrar de ojos, y su recuerdo dura a veces para siempre.

Nadie es tan rico que pueda pasarse sin ella, y nadie tan pobre que no pueda enriquecer por sus beneficios. Crea la felicidad en el hogar, alienta la buena voluntad en los negocios y es la contraseña de los amigos.

Es descanso para los fatigados, luz para los decepcionados, sol para los tristes, y el mejor antídoto contra las preocupaciones.

Pero no puede ser comprada, pedida, prestada o robada, porque es algo que no rinde beneficio a nadie a menos que sea brindada espontánea y gratuitamente.

Y si en la extraordinaria afluencia de último momento de las compras de Navidad alguno de nuestros vendedores está demasiado cansado para darle una sonrisa, ¿podemos pedirle que nos deje usted una sonrisa suya?

Porque nadie necesita tanto una sonrisa como aquel a quien no le queda ninguna que dar.

## REGLA 2

Sonría.

## 3

## SI NO HACE USTED ESTO, VA A PASARLO MAL

Allá por 1898, en Rockland County, Nueva York, ocurrió un hecho trágico. Había muerto un niño, y ese día los vecinos se preparaban para ir a los funerales. Jim Farley fue al establo para enganchar su caballo en el coche. El suelo estaba cubierto de nieve, el aire era frío; no se ejercitaba al caballo desde hacía días, y cuando se lo llevaba al abrevadero se encabritó juguetonamente, tiró un par de coces al aire, y mató a Jim Farley. La aldehuela de Stony Point tuvo, pues, aquella semana, dos funerales en lugar de uno.

Jim Farley dejó en el mundo a su viuda y tres hijos, y unos centenares de dólares de seguro.

Su hijo mayor, Jim, tenía entonces diez años, y fue a trabajar en un horno de ladrillos, a acarrear arena y volcarla en los moldes, y dar vuelta los ladrillos para secarlos al sol. Este niño Jim no tuvo jamás oportunidad de educarse. Pero con su humor de irlandés poseía especial talante para gustar a la gente, de modo que entró en la política y al pasar los años logró una pasmosa capacidad para recordar nombres ajenos.

Jamás asistió a una escuela secundaria; pero antes de cumplir los 46 años de edad cuatro universidades le habían acordado grados honorarios, había asumido la presidencia del comité nacional del Partido Demócrata, y el cargo de Director General de Correos de los Estados Unidos.

Yo entrevisté una vez a Jim Farley, y le pedí el secreto de sus triunfos. "Trabajar mucho", me dijo, y le contesté: "No haga bromas".

Entonces me preguntó cuál era, a mi juicio, la razón de sus triunfos. "Entiendo -respondí- que recuerda usted el nombre de pila de diez mil personas."

"No. Se equivoca usted -repuso Farley-. Recuerdo el nombre de pila de cincuenta mil personas."

Es preciso tener presente esto. Tal habilidad ayudó al Sr. Farley a llevar a Franklin D. Roosevelt a la Casa Blanca.

Durante los años en que Jim Farley trabajaba como vendedor viajero y durante los años en que ocupó un cargo municipal en Stony Point, perfeccionó un sistema para recordar nombres.

Al principio era muy sencillo. Cada vez que conocía a una persona averiguaba su nombre completo, su familia, sus ocupaciones, y el matiz de sus opiniones políticas. Tenía todos estos hechos en la memoria, y cuando volvía a encontrarse con el mismo hombre, aunque fuera al cabo de un año, podía darle una palmada en la espalda, preguntarle por su esposa e hijos, y por las plantas de su jardín. No extraña, pues, que consiguiera muchos partidarios.

Durante varios meses, antes de empezar la campaña presidencial del Sr. Roosevelt, Jim Farley escribió centenares de cartas por día a personas residentes en toda la extensión de los estados del oeste y del noroeste. Luego subió a un tren y durante diecinueve días recorrió doce mil millas en veinte estados, viajando en tren, coche, automóvil y canoa. Solía llegar a una aldea, reunirse con un grupo de personas para el desayuno, el almuerzo, el té o la comida, y conversar con ellas, francamente, libremente. Luego emprendía otra etapa de su viaje.

Tan pronto como estuvo de regreso en el este escribió a un hombre de cada población que había visitado, para pedirle una lista de todas las personas con quienes había hablado en cada ocasión. La lista final tenía miles y miles de nombres; y a cada persona de esta lista Farley rindió el sutil agasajo de enviarle una carta personal. Una carta personal del gran personaje, que la dirigía a "Querido Bill" o "Querida Jane", y firmaba simplemente "Jim".

Se esforzó por hacer notar todos esos detalles a la Sra. de Roosevelt, a la secretaria de Trabajo, Srta. Perkins, y a su secretario. Hasta hizo participar del episodio al viejo portero de la Casa Blanca, a quien comunicó: 'George, tendrás que cuidar especialmente esas valijas'.

"Terminada la lección que le di para manejar el coche, el presidente se volvió hacia mí y dijo: 'Bueno, Sr. Chamórlain, hace treinta minutos que hago esperar a la junta de Reserva Federal. Creo que haría bien en volver a mi trabajo'.

"Yo había llevado un mecánico a la Casa Blanca, y al llegar lo presenté al Sr. Roosevelt. No habló con el presidente, quien sólo una vez oyó pronunciar su nombre. Era un mozo tímido, y se mantuvo alejado de los demás. Pero antes de retirarse el presidente buscó al mecánico, le dio la mano, lo llamó por su nombre, y le agradeció haber ido a Washington. Su agradecimiento no tenía nada de una falsa

"Pocos días después de regresar a Nueva York recibí una fotografía del presidente Roosevelt, con su autógrafo y una cartita de agradecimiento. No sé cómo tiene tiempo para estas cosas."

Franklin D. Roosevelt sabía que uno de los medios más sencillos, mas evidentes y más importantes para conquistar buena voluntad es el de recordar nombres y hacer que los demás se sientan importantes. Pero, ¿cuántos de nosotros hacemos lo mismo?

Cuando nos presentan a un extraño, conversamos con él unos minutos y generalmente no recordamos ya su nombre cuando nos despedimos.

Una de las primeras lecciones que aprende un político es ésta: "Recordar el nombre de un elector es cualidad de estadista. Olvidarlo equivale a ir al olvido político".

Y la capacidad para recordar nombres es casi tan importante en los negocios y los contactos sociales como en la política.

Napoleón III, emperador de Francia y sobrino del gran Napoleón, se envanecía de que, a pesar de todos sus deberes reales, recordaba el nombre de todas las personas a quienes conocía.

¿Su técnica? Muy sencilla. Si no oía claramente el nombre, decía: "Lo siento. No oí bien". Después, si el nombre era poco común, preguntaba cómo se escribía.

Durante la conversación se tomaba el trabajo de repetir varias veces el nombre, y trataba de asociarlo en la mente con las facciones, la expresión y el aspecto general del interlocutor.

### REGLA 3

Recuerde que para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma.

## 4

### FÁCIL MANERA DE CONVERTIRSE EN UN BUEN CONVERSADOR

Hace poco fui invitado a jugar al bridge en casa de unos amigos. Yo no juego, y había allí una señora rubia que tampoco jugaba. Descubrió que trabajé con Lowell Thomas, antes de que éste se dedicara a la radiotelefonía, que he viajado por Europa en muchas ocasiones mientras le ayudaba a preparar las conferencias sobre viajes que por entonces pronunciaba.

- ¡Oh, Sr. Carnegie! -me dijo esta dama-. Quiero que me hable de todos esos lugares que ha visitado usted.

Al sentarnos en un sofá me hizo saber que acababa de regresar de un largo viaje por África, efectuado en compañía de su esposo.

- ¡África! -exclamé-. ¡Qué interesante! Siempre he querido ver África, pero, salvo una vez que estuve veinticuatro horas en Argel, no lo he conseguido jamás. Dígame, ¿visitaron la región de la caza mayor? ¿Sí? ¡Qué hermosura! ¡Cómo la envidio! Hábleme de África.

Cuarenta y cinco minutos habló la dama. Ya no volvió a preguntarme por dónde había estado yo ni qué había visto. No quería oírme hablar de viajes. Todo lo que quería era un oyente interesado, para poder revelar su yo y narrar todas sus experiencias.

¿Era una mujer extraordinaria? No. Hay muchas personas como ella.

Por ejemplo, hace poco encontré a un conocido botánico durante una comida dada en casa de un editor de Nueva York. jamás había hablado con un botánico, y me pareció sumamente interesante. Me senté, literalmente, al borde de la silla, y escuché absorto mientras hablaba de plantas exóticas, experimentos en el desarrollo de formas nuevas de vida vegetal y jardines de interior y de cosas asombrosas acerca de la humilde papa. Yo tengo en casa un huerto interior, y tuvo este hombre la bondad de indicarme cómo debía resolver alguno de mis problemas.

He dicho que estábamos en una comida. Debe de haber habido otros doce invitados; pero violé todos los cánones de la cortesía e ignoré a todos los demás, y hablé horas y horas con el botánico.

Llegó la medianoche. Me despedí de todos y me marché. El botánico se volvió entonces a nuestro huésped y tuvo referencias muy elogiosas para mí. Yo era "muy estimulante". Yo era esto y aquello; y terminó diciendo que yo era un "conversador muy inteligente".

¿Un conversador inteligente? ¿Yo? ¿Por qué, si apenas había insinuado una palabra? No podría haberla pronunciado sin cambiar de tema, porque no sé de botánica más de lo que sé sobre anatomía del pingüino. Pero había escuchado con atención. Había

escuchado porque tenía profundo interés en lo que decía mi interlocutor. Y él lo sabía. Naturalmente, estaba complacido. Esa manera de escuchar es uno de los más altos cumplimientos que se pueden rendir. **"Pocos seres humanos - escribió Jack Woodford en "Extraños en el Amor"- se libran de la implícita adulación que hay en el oyente absorto."** Yo hice más que presentarme como oyente absorto. Fui "caluroso en mi aprobación y generoso en mis elogios". Le dije que me había entretenido e instruido inmensamente, y así era. Le dije que deseaba tener sus conocimientos, y así era. Le dije que me gustaría recorrer los campos con él, y así era. Le dije que debía verlo de nuevo, y así era.

Y, de tal modo, le hice pensar que yo era un buen conversador cuando, en realidad, no había sido más que un buen oyente y lo había alentado a hablar.



## CÓMO INTERESAR A LA GENTE

"Todos los que visitaron a Theodore Roosevelt en Oyster Bay quedaron asombrados por la profundidad y la diversidad de sus conocimientos. Fuese un vaquero o un soldado de caballería, un político de Nueva York o un diplomático quien lo visitaba, Roosevelt sabía de qué hablar. ¿Cómo lo lograba? Muy sencilla es la respuesta. Siempre que Roosevelt esperaba a un visitante se quedaba hasta muy tarde, la noche anterior a su llegada, instruyéndose en el tema sobre el cual sabía que se interesaba particularmente el huésped esperado.

Porque Roosevelt no ignoraba, como los grandes líderes, que *el camino real hasta el corazón es hablarle de las cosas que máspreciadas le son.*

El cordial William Lyon Phelps, ensayista y profesor de Literatura en Yale, aprendió esta lección al comenzar la vida.

"Cuando tenía ocho años y me encontraba un fin de semana de visita en casa de mi tía Libby Linsley, en Stratford, sobre el Housatonic -escribe Phelps en su ensayo sobre

'Human Nature'-, llegó una noche un hombre maduro, y después de una cortés escaramuza verbal con mi tía volcó su atención en mí. Por aquel entonces me entusiasmaban los botes y los barcos, y el visitante trató este tema de una manera que me pareció sumamente interesante. Cuando se retiró, hablé de él con entusiasmo. ¡Qué hombre! ¡Y cómo se interesaba por la navegación! Mi tía me informó que era un abogado de Nueva York; que no tenía interés alguno en botes ni en barcos. Pero, ¿por qué no hizo más que hablar de botes?

"-Porque es un caballero -respondió mi tía-. Advirtió que te interesaban los botes, y habló de las cosas que sabía te interesarían y agradarían. Quiso hacerse agradable.

"Nunca olvidé las palabras de mi tía."

Al escribir este capítulo tengo a la vista una carta de Edward L. Chalif, quien se dedicó activamente a la obra de los boy-scouts.

"Un día -escribía el Sr. Chalif- comprobé que necesitaba un favor. Se estaba por realizar una gran convención de boy-scouts en Europa, y quería que el presidente de una de las más grandes empresas del país pagara los gastos de viaje de uno de nuestros niños.

"Afortunadamente, poco antes de ir a ver a este hombre, supe que había extendido un cheque por un millón de dólares y que, después de pagado, y cancelado, le había sido devuelto para que lo pusiera en un marco.

"Lo primero que hice cuando entré a su despacho fue pedirle que me mostrara ese cheque. ¡Un cheque por un millón de dólares! Le dije que no sabía de otra persona que hubiera extendido un cheque por esa suma, y que quería contar a mis niños que había visto un cheque por un millón. Me lo mostró de buena gana; yo lo admiré y le pedí que me dijera cómo había llegado a extenderlo."

Ya habrá notado usted, ¿verdad?, que el Sr. Chalif no empezó a hablar de los boy-scouts ni de la convención en Europa, ni de lo que él quería. Habló sobre lo que interesaba al interlocutor. Veamos el resultado:

"Por fin, el hombre a quien entrevistaba me dijo: "-Ah, ahora que recuerdo. ¿Para qué vino a verme?

"Se lo dije. Y con gran sorpresa mía, no solamente accedió inmediatamente a lo que le solicitaba, sino que concedió mucho más. Yo le pedía que enviara un solo niño a Europa, y en cambio él decidió enviar a cinco niños, y a mí mismo;

me entregó una carta de crédito por mil dólares y me pidió que nos quedáramos siete semanas en Europa. Además, me dio cartas de presentación para los jefes de sus sucursales, a fin de que se pusieran a nuestro servicio; y él mismo nos recibió en París y nos mostró la ciudad. Desde entonces ha dado empleo a algunos de nuestros niños cuyos padres estaban necesitados; y no ha dejado de favorecer jamás a nuestro grupo.

"Pero bien sé que si yo no hubiese descubierto primero el interés principal de este hombre, y no le hubiera hablado de ello, no lo habría encontrado tan fácil de convencer."

¿Es valiosa esa técnica para emplearla en los negocios? Veamos. Tomemos el ejemplo de Henry G. Duvernoy, de la empresa Duvernoy & Sons, una de las mejores panaderías de Nueva York.

## REGLA 2

Demuestre respeto por las opiniones ajenas. jamás diga a una persona que está equivocada.

## 3

### SI SE EQUIVOCA USTED, ADMÍTALO

A un minuto de marcha de mi casa había un amplio terreno con bosques vírgenes, donde las plantas salvajes florecían en la primavera, donde las ardillas hacían sus hogares y criaban a sus hijos, y donde los matorrales crecían hasta tapar a un hombre. Este bosque se llamaba Forest Park, y era un bosque que probablemente no difiriera mucho en aspecto de lo que era cuando Colón descubrió América. Con frecuencia iba a pasear por este bosque con Rex, mi pequeño bullterrier de Boston. Era un perrito amigable, nada dañino, y como rara vez encontrábamos a alguien en el parque, lo llevaba sin collar y sin bozal.

Un día encontramos a un policía montado, un hombre deseoso de mostrar su autoridad.

-¿Qué es eso de dejar al perro suelto en el parque, sin bozal? -me reprendió-. ¿No sabe que es ilegal? -Sí, lo sé -respondí suavemente-, pero no creí que podría hacer daño aquí.

- ¡No creyó! ¡No creyó! La ley no se interesa un pepino por lo que usted cree. Ese perro puede matar a una ardilla o morder a un niño. Por esta vez no le diré nada; pero si vuelvo a encontrar a ese perro sin bozal y sin su collar y correa, lo llevaré ante el juez.

Prometí obedecer.

Y obedecí, unas pocas veces. Pero Rex estaba incómodo con el bozal; y a mí me dolía ponérselo, de modo que decidí no colocárselo más. Todo marchó bien por un tiempo, pero de pronto tuvimos un tropiezo. Rex y yo corríamos por un sendero, cierta tarde, cuando repentinamente vi la majestad de la ley, montada en un caballo alazán. Rex corría adelante, directamente hacia el policía.

-Yo sabía ya que estaba perdido. No esperé que el policía empezara a hablar. Le gané. Le dije:

-Agente, me ha sorprendido con las manos en la masa. Soy culpable. No tengo excusas ni disculpas. La semana pasada me advirtió usted que si volvía a traer al perro sin bozal me iba a aplicar una multa.

-Sí, es cierto -respondió el agente con tono muy suave-. Pero yo sé que es una tentación dejar que el pobre perrito corra un poco por aquí, cuando no hay nadie cerca.

-Claro que es una tentación, pero es contrario a la ley.

-Bueno, un perrito tan chico no va a hacer daño a nadie -recordó el agente.

-No, pero puede matar a alguna ardilla -insistí.

-Vamos, creo que usted está extremando las cosas. Escúcheme. Déjelo correr más allá de esa colina, donde yo no pueda verlo... y aquí no ha pasado nada.

Aquel agente de policía, por ser humano, quería sentirse importante; cuando yo empecé a condenar mi proceder, la única forma en que él podía satisfacer su deseo de importancia era la de asumir una actitud magnánima.

Pero supongamos que yo hubiera tratado de defenderme ... ¿Ha discutido usted alguna vez con la policía?

En lugar de lanzarme a la batalla contra él, admití desde el principio que la razón estaba de su parte, que yo no la tenía; lo admití rápidamente, abiertamente, y con entusiasmo. Y la cuestión terminó agradablemente: él pasó a ocupar mi parte y yo pasé a ocupar la suya. Si sabemos que de todas maneras se va a demostrar nuestro error, ¿no es mucho mejor ganar la delantera y reconocerlo por nuestra cuenta? ¿No es mucho más fácil escuchar la crítica de nuestros labios que la censura de labios ajenos?

**Diga usted de sí mismo todas las cosas derogatorias que sabe está pensando la otra persona, o quiere decir, o se propone decir, y dígalas antes de que él haya tenido una oportunidad de formularlas, y le quitará la razón de hablar.** Lo probable -una probabilidad de ciento a uno- es que su contendor asuma entonces una actitud generosa, de perdón, y trate de restar importancia al error por usted cometido, exactamente como ocurrió en el episodio del policía montado.

Ferdinand E. Warren, artista comercial, utilizó esta técnica para obtener la buena voluntad de un comprador petulante, irritable.

El Sr. Warren nos narró su experiencia en estos términos:

"Es de suma importancia, al hacer dibujos para fines de publicidad y para los periódicos, ser muy preciso y muy exacto.

Las tropas de Pickett avanzaron con paso fácil, a través de huertos y maizales, a través de un prado, y sobre una quebrada. Pero entretanto los cañones del enemigo destrozaban sus filas. Y ellos seguían, decididos, irresistibles. De pronto la infantería de la Unión se alzó detrás del muro de piedra en el Cerro del Cementerio, donde se había ocultado, y disparó andanada tras andanada contra las fuerzas indefensas que iban avanzando. La cima del cerro era una llamarada, un matadero, un volcán. En pocos minutos, todos los comandantes de brigada, salvo uno, habían caído,

y con ellos estaban en el suelo las cuatro quintas partes de los cinco mil hombres que mandaba Pickett.

El general Lewis A. Armistead, que conducía las tropas en el embate final, corrió adelante, saltó sobre el muro de piedra y, agitando la gorra en la punta de la espada, gritó:

-A ellos, muchachos.

Así lo hicieron. Saltaron sobre el muro, hincaron bayonetas en los cuerpos enemigos, aplastaron cráneos con sus mosquetes, y clavaron las banderas del Sur en el Cerro del Cementerio.

Las banderas flamearon allí por un momento apenas. Pero ese momento, breve como fue, resultó el momento supremo para la Confederación.

La carga de Pickett, brillante, heroica, fue no obstante el comienzo del fin. Lee había fracasado. No podía penetrar en el Norte. Y lo sabía. El Sur estaba perdido.

Tan triste, tan atónito quedó Lee, que envió su renuncia y pidió a Jefferson Davis, presidente de la Confederación, que designara a "un hombre más joven y más capaz". Si hubiera querido culpar a cualquier otro jefe por el desastroso fracaso de la carga de Pickett, habría encontrado muchas excusas. Algunos de sus comandantes divisionarios fallaron. La caballería no llegó a tiempo para apoyar el ataque de la infantería. Esto resultó mal y aquello también.

Pero Lee era demasiado noble para culpar a los demás. Cuando los soldados de Pickett, vencidos, ensangrentados, volvieron trabajosamente a las líneas confederadas, Robert E. Lee salió a su encuentro, a solas, y los recibió con una autocrítica que era poco menos que sublime.

### REGLA 3

Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.

## 4

### UNA GOTA DE MIEL

Si se irrita usted y dice unas cuantas cosas a otra persona, usted descarga sus sentimientos. Pero, ¿y la otra persona? ¿Compartirá acaso ese placer suyo? ¿Le será fácil convenir con usted, al oír sus arranques belicosos, y su actitud hostil?

**"Si vienes hacia mí con los puños cerrados -dijo Woodrow Wilson- creo poder prometerte que los míos se aprestarán más rápido que los tuyos; pero si vienes a mí y me dices: 'Sentémonos y conversemos y, si estamos en desacuerdo, comprendamos por qué estamos en desacuerdo, y precisamente en qué lo estamos', llegaremos a advertir que al fin y al cabo no nos hallamos tan lejos uno de otro, que los puntos en que diferimos son pocos y los puntos en que convenimos son muchos, y que si tenemos la paciencia y la franqueza y el deseo necesario para ponernos de acuerdo, a ello llegaremos."**

Nadie apreciaba más que John D. Rockefeller, hijo, la verdad de esta afirmación de Woodrow Wilson. Allí por 1915, Rockefeller era el hombre más despreciado en Colorado. Durante dos años terribles había sacudido a ese Estado una de las más cruentas huelgas en la historia de la industria norteamericana. Los mineros, furiosos, belicosos, exigían paga más elevada a la Colorado Fuel & Iron Company; y Rockefeller dominaba en esa compañía. Había habido destrucción de propiedades, y se había llamado a las fuerzas del ejército. Había corrido sangre, habían caído huelguistas alcanzados por las balas.

En un momento como ese, ardiente de odio el aire, Rockefeller quería conquistar a su manera de pensar a todos los huelguistas. Y lo consiguió. ¿Cómo? Veamos cómo. Después de varias semanas dedicadas a conquistar amigos entre ellos, Rockefeller dirigió la palabra a los representantes de los huelguistas. Ese discurso, completo, es una obra maestra. Produjo resultados asombrosos. Calmó las tempestuosas olas de odio que amenazaban envolverlo. Le valió una hueste de admiradores. Presentó los hechos en forma tan amistosa, que los huelguistas volvieron a trabajar sin decir una sola palabra más acerca de los aumentos de salarios por los cuales habían luchado tan violentamente.

Estudieemos la iniciación de ese notable discurso. Veamos que resplandece, literalmente, de amistad. Recordemos que Rockefeller hablaba a unos hombres que pocos días antes querían colgarlo de la rama más alta de un árbol; pero su discurso no pudo ser más gentil, más amistoso, si lo hubiera dirigido a un grupo de misioneros. Lleno está el discurso de frases como "estoy orgulloso de encontrarme aquí", "después de visitaros en vuestros hogares", "no nos encontramos aquí como extraños, sino como amigos", "espíritu de mutua amistad", "nuestros intereses comunes", "sólo por vuestra cortesía me encuentro aquí".

"Este es un día de fiesta en mi vida -comenzó Rockefeller-. Es la primera vez que tengo la fortuna de encontrarme con los representantes de los empleados de esta gran compañía, sus funcionarios y superintendentes, todos juntos, y puedo aseguraros que estoy orgulloso de encontrarme aquí, y que mientras viva recordaré esta reunión. Si este mitin se hubiese efectuado hace dos semanas, hubiera estado yo aquí como un extraño para casi todos vosotros, pues sólo habría podido reconocer unas pocas caras. Pero he tenido la oportunidad de visitar durante la última semana todos los campamentos en las minas del sur y de hablar individualmente con casi todos los representantes, salvo los que se habían marchado; después de visitaros en vuestros hogares, y de conocer a muchas de vuestras esposas e hijos, no nos reunimos aquí como extraños, sino como amigos, y en ese espíritu de mutua amistad me complace tener esta oportunidad de discutir con vosotros acerca de nuestros intereses comunes.

REGLA 4  
Empiece en forma amigable.

5

**E L SECRETO DE SÓCRATES**

**Cuando hable con alguien, no empiece discutiendo las cosas en que hay divergencia entre los dos. Empiece destacando -y siga destacando- las cosas en que están de acuerdo. Siga acentuando -si es posible- que los dos tienden al mismo fin y que la única diferencia es de método y no de propósito.**

**Haga que la otra persona diga "Sí, sí", desde el principio. Evite, si es posible, que diga "No".**

**"Un No como respuesta -dice el profesor Overstreet\* - es un obstáculo sumamente difícil de vender. Cuando una persona ha dicho No, todo el orgullo que hay en su personalidad exige que sea consecuente consigo mismo.** Tal vez comprenda más tarde que ese "No" fue un error; pero de todos modos tiene que tener en cuenta su precioso orgullo. Una vez dicha una cosa, tiene que atenerse a ella. Por lo tanto, es de primordial importancia que lancemos a una persona en la dirección afirmativa."

El orador hábil obtiene "desde el principio una serie de Síes", como respuesta. Con ello ha puesto en movimiento en la dirección afirmativa, los procesos psicológicos de quienes lo escuchan. Es como el movimiento de una bola de billar. Impúlsesela en una dirección, y se necesita cierta fuerza para desviarla; mucha más para enviarla de vuelta en la dirección opuesta.

"Son muy claros aquí los patrones psicológicos. Cuando una persona dice "No" y en realidad quiere decir "sí", ha hecho mucho más que pronunciar una palabra de - dos letras. Todo su organismo -glandular, nervioso, muscular- se aúna en un estado de rechazo. Suele haber, en un grado diminuto pero a veces perceptible, una especie de retirada física, o de prontitud para la retirada. Todo el sistema neuromuscular, en suma, se pone en guardia contra la aceptación. Por lo contrario, cuando una persona dice "Sí", no se registra ninguna de estas actividades de retirada. El organismo está en una actitud de movimiento positivo, aceptable, abierta. Por ende, cuantos más "Sí" podamos incluir desde un comienzo, tanto más probable es que logremos captar la atención del interlocutor para nuestra proposición final.

"Es una técnica muy sencilla esta respuesta afirmativa. ¡Y cuán descuidada! A menudo parece que la gente lograra un sentimiento de importancia mediante el antagonismo inicial en una conversación.

"Si hacemos que un estudiante, o un cliente, o un hijo, o un esposo, o una esposa, diga "No" en un comienzo, necesitaremos la sabiduría y la paciencia de los ángeles para transformar esa erizada negativa en una afirmativa."

El empleo de esta técnica del "sí, sí" permitió a James Eberson, cajero del Greenwich Savings Bank, de Nueva York, obtener un nuevo cliente que, en el caso contrario, se habría perdido.



## REGLA 5

Consiga que la otra persona diga "sí, sí" inmediatamente.

### 6

## LA VÁLVULA DE SEGURIDAD PARA ATENDER QUEJAS

**Casi todos nosotros, cuando tratamos de atraer a los demás a nuestro modo de pensar, hablamos demasiado.** Los vendedores, especialmente, son adictos a este costoso error. **Dejemos que hable la otra persona. Ella sabe más que nosotros acerca de sus negocios y sus problemas. Hagámosle preguntas. Permitámosle que nos explique unas cuantas cosas.**

Si estamos en desacuerdo con ella, podemos vernos tentados a interrumpirla. Pero no lo hagamos. Es peligroso. No nos prestará atención mientras tenga todavía una cantidad de ideas propias que reclaman expresión. Escuchemos con paciencia y con ecuanimidad. Seamos sinceros. Alentémosla a expresar del todo sus ideas.

¿Da resultados esta política en los negocios? Veamos. Aquí tenemos el relato de un hombre que se vio obligado a emplearla.

Uno de los más grandes fabricantes de automóviles de los Estados Unidos negociaba la compra de tejidos para tapizar sus coches durante todo el año. Tres fábricas importantes habían preparado tejidos de muestra. Todos habían sido inspeccionados por los directores de la compañía de automóviles, y a cada fabricante se le había comunicado que en un día determinado se daría a su representante una oportunidad para intentar por última vez la obtención del contrato.

G. B. R., representante de uno de los fabricantes, llegó a la ciudad con un ataque de laringitis muy fuerte. "Cuando me llegó el turno de reunirme con los directores en conferencia -relataba el Sr. R. ante una de mis clases- había perdido la voz. Apenas podía hablar en un susurro. Se me hizo entrar en una sala, donde me encontré ante el jefe de tapicería, el agente de compras, el director de ventas y el presidente de la compañía. Yo hice un valiente esfuerzo por hablar, pero de mi garganta no salió más que un chillido.

"-Estaban todos sentados en torno a una mesa, de modo que escribí en un trozo de papel:

`Señores, he perdido la voz. No puedo hablar'.

"-Yo hablaré por usted -dijo el presidente. Así lo hizo. Exhibió mis muestras y ensalzó sus ventajas. Se planteó una viva discusión acerca de los méritos de mi mercancía. Y el presidente, como hablaba por mí, tomó mi partido en la discusión. Yo no participé más que para sonreír, asentir con la cabeza y hacer unos pocos gestos.

"Como resultado de esta conferencia extraordinaria se me concedió el contrato, que significaba la venta de un millón de metros de tejidos para tapizados, con un valor total de

1.600.000 dólares, o sea el negocio más grande que jamás he realizado.

"Sé que lo habría perdido si hubiese conservado la voz, porque tenía ideas erróneas de todo el asunto. Sólo por este accidente descubrí cuánto beneficio rinde a veces que el interlocutor sea el que hable."

Dejar hablar a la otra persona ayuda en situaciones familiares, así como en los negocios. Las relaciones de Bárbara Wilson con su hija, Laurie, se estaban deteriorando rápidamente. Laurie, que fue siempre una criatura quieta, complaciente, se convirtió en una joven hostil y algunas veces agresiva. La Sra. de Wilson le hablaba, la amenazaba y castigaba, pero sin lograr nada.

Un día, la Sra. de Wilson dijo en una de nuestras clases: "me di por vencida. Laurie me desobedeció y dejó la casa para visitar a una amiga antes de completar sus quehaceres. Cuando retornó a la casa yo estaba por gritar por milésima vez, pero ya no tenía fuerzas para hacerlo. Simplemente la miré y tristemente le pregunté: ¿por qué, Laurie, por qué?

"Laurie notó mi estado de ánimo y en voz calmada respondió: ¿De verdad quieres saber? Yo afirmé con la cabeza y Laurie comenzó a hablar, primero con hesitación y luego fue un torrente de palabras. Yo jamás la escuchaba. Siempre estaba ordenándole lo que debía hacer. Cuando ella quería contarme sus pensamientos, sentimientos, ideas, yo la interrumpía con más órdenes. Entonces comencé a darme cuenta de que ella me necesitaba, no como una madre dominadora, sino como una confidente, un escape por toda la confusión que sentía en sus años de crecimiento. Y todo lo que yo estuve haciendo fue hablar, cuando lo que debía haber hecho era escucharla.

"Desde ese momento la dejó hablar. Ella me dice lo que piensa y nuestras relaciones han mejorado inmensurablemente. Ella es otra vez una persona que colabora."

## REGLA 7

Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella.

### 8

## UNA FÓRMULA QUE LE RESULTARÁ MARAVILLOSA

Recuerde que la otra persona puede estar equivocada por completo. Pero ella no lo cree. No la censure. Cualquier tonto puede hacerlo. Trate de comprenderla. Sólo las personas sagaces, tolerantes, excepcionales, tratan de proceder así.

**Hay una razón por la cual la otra persona piensa y procede como lo hace. Descubra esa razón oculta y tendrá la llave de sus acciones, quizá de su personalidad.**

**Trate honradamente de ponerse en el lugar de la otra persona. Si usted llegara a decirse: "¿Qué pensaría; cómo reaccionaría yo si estuviera en su lugar?", habrá ahorrado mucho tiempo e irritación, pues "al interesarnos en las causas es menos probable que nos disgusten los efectos". además, habrá aumentado usted considerablemente su habilidad para tratar con la gente.**

"Deténgase usted un minuto -dice Kenneth M. Goode en su libro *Cómo convertir a la gente en oro*- a destacar el contraste de su hondo interés por los asuntos propios con su escaso interés por todo lo demás. Comprenda, entonces, que todos los demás habitantes del mundo piensan exactamente lo mismo. Entonces, junto con Lincoln y Roosevelt, habrá captado usted la única base sólida en relaciones interpersonales: que el buen éxito

en el trato con los demás depende de que se capte con simpatía el punto de vista de la otra persona."

Sam Douglas, de Hampstead, Nueva York, solía decirle a su esposa que pasaba demasiado tiempo trabajando en el jardín, sacando malezas, fertilizando, cortando la hierba dos veces por semana, a pesar de todo lo cual el jardín no lucía mucho mejor que cuatro años atrás, cuando se habían mudado a esa casa. Naturalmente, ella quedaba deprimida por estos comentarios, y cada vez que él los hacía, la velada quedaba arruinada. Después de seguir nuestro curso, el señor Douglas comprendió qué tonto había sido durante todos esos años. Nunca se le había ocurrido que a su esposa podía agraderle hacer ese trabajo, y también podría agraderle oír un elogio a su laboriosidad.

Una noche después de la cena, su esposa dijo que quería salir a arrancar unas malezas, y lo invitó a acompañarla. Al principio él se sintió tentado de no aceptar, pero después lo pensó mejor y salió con ella y la ayudó a arrancar malezas. Ella quedó visiblemente complacida, y pasaron una hora trabajando y charlando muy contentos.

Desde esa vez, la ayudó siempre en la jardinería, y la felicitó con frecuencia por lo bien que se veía el prado, el trabajo fantástico que estaba haciendo a pesar de lo malo del terreno. Resultado: una vida más feliz para los dos, gracias a que él aprendió a ver las cosas desde el punto de vista de ella... aunque se tratara de algo tan nimio como unas malezas.

En su libro *Cómo llegar a la gente*\*, el doctor Gerald S. Nirenberg comentó: **"Se coopera eficazmente en la conversación cuando uno muestra que considera las ideas y sentimiento de la otra persona tan importantes como los propios. El modo de alentar al interlocutor a tener la mente abierta a nuestras ideas, es iniciar la conversación dándole claras indicaciones sobre nuestras**

**intenciones, dirigiendo lo que decimos por lo que nos gustaría oír si estuviéramos en la piel del otro, y aceptando siempre sus puntos de vista".**

Durante años he pasado muchos de mis ratos de ocio caminando y andando a caballo en un parque cercano a mi casa. Como los druidas de la antigua Galia, yo veneraba los robles, de manera que todos los años me afligía ver los arbustos y matorrales asesinados por fuegos innecesarios. Esos fuegos no eran causados por fumadores descuidados. Casi todos eran producidos por niños que iban al parque a convertirse en exploradores y a asar una salchicha bajo los árboles. A veces estos incendios cundían tanta que era menester llamar a los bomberos para luchar contra las llamas.

## REGLA

Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.

## 9

### LO QUE TODOS QUIEREN

¿No le gustaría tener una frase mágica que sirva para detener las discusiones, para eliminar malos sentimientos, crear buena voluntad y hacer que se lo escuche atentamente?

¿Sí? Pues bien, aquí está. Comience diciendo: **"Yo no lo puedo culpar por sentirse como se siente. Si yo estuviera en su lugar, no hay duda de que me sentiría de la misma manera"**.

Una frase como esa suavizará a la persona más pendenciera del mundo. Y usted puede pronunciarla con toda sinceridad, porque si estuviera usted en el lugar del otro es evidente que pensaría como él. Un ejemplo. Tomemos a Al Capone. Supongamos que usted hubiera heredado el mismo cuerpo y el temperamento y el cerebro que heredó Al Capone. Supongamos que hubiese tenido usted su misma educación, sus experiencias y ambiente. Sería usted precisamente lo que él era, y estaría donde estuvo él. Porque esas cosas -y solamente esas cosas- son las que lo han hecho como es.

La única razón, por ejemplo, de que no sea usted una víbora de cascabel, es que sus padres no eran víboras de cascabel.

Muy poco crédito merece usted por ser lo que es, y recuerde también que muy poco descrédito merece por ser como es la persona que se le acerca irritada, llena de prejuicios, irrazonable. Tenga compasión del pobre diablo.

Apiádese de él. Simpatice con él. Dígase: "Ese, si no fuera por la gracia de Dios, podría ser yo".

Las tres cuartas partes de las personas con quienes se encontrará usted mañana tienen sed de simpatía. Déles esa simpatía, y le tendrán cariño.

Yo pronuncié cierta vez una conferencia radiotelefónica acerca de la autora de *"Mujercitas"*, Louisa May Alcott. Naturalmente, yo sabía que había vivido y escrito sus libros inmortales en Concord, Massachusetts. Pero, sin pensar en lo que decía, hablé de una visita hecha por mí a su viejo hogar en Concord, Nueva Hampshire. Si hubiese dicho Nueva Hampshire sólo una vez, se me podría haber perdonado. Pero, desgraciadamente, lo dije dos veces. Me vi asediado por cartas y telegramas, agrios mensajes que giraban en torno a mi indefensa cabeza como un enjambre de avispa. Muchos de ellos mostraban indignación. Unos pocos eran insultantes. Una dama colonial, criada en Concord, Massachusetts, y residente por entonces en Filadelfia, volcó en mí su ira más ardiente. No

podría haberse mostrado más punzante si yo hubiese dicho que la Srta. Alcott pertenecía a una tribu de caníbales. Al leer la carta, reflexioné: "Gracias a Dios que no me he casado con esta señora". Tuve impulsos de escribirle manifestándole que, si bien yo había cometido un error geográfico, ella lo había cometido en cuanto a cortesía. Esa iba a ser mi frase inicial. Después, ya vería lo que pensaba de ella. Pero no lo hice. Me dominé. Comprendí que cualquier tonto acalorado haría lo mismo.

Yo quería estar por encima de los tontos. Por eso decidí tratar de convertir esa hostilidad en amistad. Sería una especie de desafío, una especie de juego para mí. Me dije: "Después de todo, si yo estuviera en su lugar, pensaría probablemente lo mismo que ella". Así, pues, decidí simpatizar con su punto de vista. Tuve que ir a Filadelfia, y no tardé en llamarla por teléfono. La conversación fue algo así:

YO: Señora Fulana de Tal, usted me escribió una carta hace pocas semanas, y quiero darle las gracias.

#### REGLA 9

Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.

### 10

#### UN LLAMADO QUE GUSTA A TODOS

Yo me crié en el linde del país de Jesse James en Missouri, y he visitado la granja de los James, en Kearney, Missouri, donde vive todavía el hijo del bandolero.

Su esposa me ha narrado cómo Jesse asaltaba trenes y bancos y luego daba el dinero a granjeros vecinos para que pagaran sus hipotecas.

Jesse James se consideraba, probablemente, un idealista en el fondo, tal como pensaron por su parte Dutch Schultz, "Dos Pistolas" Crowley, Al Capone y muchos otros grupos de "Padrinos" del crimen organizado dos generaciones más tarde. Lo cierto es que todas las personas con quienes se encuentra usted - hasta la persona a quien ve en el espejo- tienen un alto concepto de ellas mismas, y quieren ser nobles y altruistas para su propio juicio.

J. Pierpont Morgan observó, en uno de sus interludios analíticos, que **por lo común la gente tiene dos razones para hacer una cosa: una razón que parece buena y digna, y la otra, la verdadera razón.**

Cada uno piensa en su razón verdadera. No hay necesidad de insistir en ello. Pero todos, como en el fondo somos idealistas, queremos pensar en los motivos que parecen buenos. Así pues, a fin de modificar a la gente, apelemos a sus motivos más nobles.

¿Es este sistema demasiado idealista para aplicarlo a los negocios? Veamos. Tomemos el caso de Hamilton J. Farrell, de la Farrell-Mitchell Company, de Glenolden, Pennsylvania. El Sr. Farrell tenía un inquilino descontento, que quería mudarse de casa. El contrato de alquiler debía seguir todavía durante cuatro meses; pero el inquilino comunicó que iba a dejar la casa inmediatamente, sin tener en cuenta el contrato.

"Aquella familia -dijo Farrell al relatar el episodio ante nuestra clase- había vivido en la casa durante el invierno entero, o sea la parte más costosa del año para nosotros, y yo sabía que sería difícil alquilar otra vez el departamento antes del otoño. Pensé en el dinero que perderíamos, y me enfurecí.



"Ordinariamente, yo habría ido a ver al inquilino para advertirle que leyera otra vez el contrato. Le habría señalado que, en el caso de dejar la casa, podríamos exigirle inmediatamente el pago de todo el resto de su alquiler, y que yo podría, y haría, los trámites necesarios para cobrar.

"Pero, en lugar de dejarme llevar por mis impulsos, decidí intentar otra táctica. Fui a verlo, y le hablé así: " -Señor Fulano; he escuchado lo que tiene que decirme, y todavía no creo que se proponga usted mudarse. Los años que he pasado en este negocio me han enseñado algo acerca de la naturaleza humana, y desde un principio he pensado que usted es un hombre de palabra. Tan seguro estoy, que me hallo dispuesto a jugarle una apuesta. Escuche mi proposición. Postergue su decisión por unos días y piense bien en todo. Si, entre este momento y el primero de mes, cuando vence el alquiler, me dice usted que sigue decidido a mudarse, yo le doy mi palabra que aceptaré esa decisión como final. Le permitiré que se mude y admitiré que me he equivocado. Pero todavía creo que usted es un hombre de palabra y respetará el contrato. Porque, al fin y al cabo, somos hombres o monos, y nadie más que nosotros debe decidirlo.

"Bien: cuando llegó el mes siguiente, este caballero fue a pagarnos personalmente el alquiler. Dijo que había conversado con su esposa... y decidido quedarse en el departamento. Habían llegado a la conclusión de que lo único honorable era respetar el contrato."

Cuando el extinto Lord Northcliffe veía en un diario una fotografía suya que no quería que se publicara, escribía una carta al director. Pero no le decía: "Por favor, no publique más esa fotografía, pues no me gusta". No, señor, apelaba a un motivo más noble. Apelaba al respeto y al amor que todos tenemos por la madre. Escribía así: "Le ruego que no vuelva a publicar esa fotografía mía. *A mi madre* no le gusta".

Cuando John D. Rockefeller, hijo, quiso que los fotógrafos de los diarios no obtuvieran instantáneas de sus hijos, también apeló a los motivos más nobles. No dijo: "Yo no quiero que se publiquen sus fotografías". No; apeló al deseo, que todos tenemos en el fondo, de abstenernos de hacer daño a los niños. Así pues, les dijo: "Ustedes saben cómo son estas cosas. Algunos de ustedes también tienen hijos. Y saben que no hace bien a los niños gozar de demasiada publicidad".

REGLA 10  
Apele a los motivos más nobles.

11

**ASI SE HACE EN EL CINE Y EN LA TELEVISION ¿POR QUE NO LO HACE  
USTED?**

Hace pocos años, el diario "*Evening Bulletin*", de Filadelfia, sufría los perjuicios de una campaña de chismes consistente en peligrosas calumnias. Se hacía circular un malicioso rumor. Se decía a los clientes del diario que tenía demasiados anuncios y muy escasas noticias, que ya no resultaba atractivo para los lectores. Era necesario tomar medidas inmediatas. Había que aplastar el rumor.

Pero, ¿cómo? Veamos qué se hizo.

El *Bulletin* recortó de su edición regular de un día cualquiera todo el material de lectura, lo clasificó y con él publicó un libro, que se tituló *Un día*. Constaba de 307 páginas, tantas como un libro corriente; pero el diario había publicado todo ese material en un día, para venderlo, no por varios dólares, sino por unos pocos centavos.

La publicación de este libro dramatizó el *hecho* de que el diario daba a sus lectores una enorme cantidad de interesante material de lectura. Hizo conocer este hecho más vívidamente, con mayor interés, que lo que se podría haber logrado en muchos días de publicación de cifras y anuncios.

Este es el tiempo de la dramatización. No basta con decir una verdad. Hay que hacerla vívida, interesante, dramática. El cine lo hace; la televisión lo hace. Y usted también tendrá que hacerlo si quiere llamar la atención. Los peritos en arreglo de vidrieras conocen el gran poder de la dramatización. Por ejemplo, los fabricantes de un nuevo veneno para ratas dieron a los comerciantes una vidriera que contenía dos ratas vivas. La semana en que se mostraron esas ratas, las ventas subieron cinco veces por encima de lo normal.

Los comerciales de televisión muestran abundancia de ejemplos del uso de las técnicas dramáticas para vender productos. Siéntese una noche delante de su televisor y analice lo que hacen los publicitarios en cada una de sus presentaciones. Notará cómo un medicamento antiácido cambia el color de un ácido en un tubo de ensayo, mientras el producto de la competencia no lo hace, cómo una marca de jabón o detergente limpia una camisa engrasada mientras otra marca la deja grisácea. Verá un auto maniobrando a través de una serie de curvas y obstáculos... lo cual es mucho mejor que simplemente oír cómo lo dicen. Verá caras felices mostrando la satisfacción que dan una cantidad de productos. Todo lo cual dramatiza, para los espectadores, las ventajas de cualquier cosa que se venda... y logra que la gente la compre.

Pueden dramatizarse las ideas en los negocios o en cualquier otra área de la vida. Es fácil. Jim Yeamans, vendedor de la "NCR", una fábrica de cajas registradoras de Richmond, Virginia, nos contó cómo hizo una venta gracias a una demostración dramatizada.

-La semana pasada visité a un almacenero del vecindario, y vi que la caja registradora que usaba en su mostrador era muy anticuada. Me acerqué entonces al dueño y le dije:

"-Usted está literalmente tirando centavos a la calle cada vez que un cliente se pone en fila. -Y al decirlo arrojé hacia la puerta un puñado de monedas. Capté su atención de inmediato. Las meras palabras no le habrían resultado demasiado interesantes, pero el sonido de las monedas en el piso despertó de veras su interés. Y logré un pedido para reemplazar su vieja máquina."

REGLA 11  
Dramatice sus ideas.

12

**CUANDO NINGUNA OTRA COSA LE DÉ RESULTADO, PRUEBE ESTO**

Charles Schwab tenía un capataz de altos hornos cuyo personal no producía su cuota de trabajo.

-¿Cómo es --preguntó Schwab- que un hombre de su capacidad no consigue que esta planta rinda lo que debe?

-No sé -respondió el hombre-. He pedido a los obreros que trabajen más; les he dado el ejemplo; los he regañado; los he amenazado con el despido. Pero nada se consigue. No producen, y nada más.

Estaba cayendo el día, poco antes de que entrara a trabajar el turno de la noche.

Déme un trozo de tiza --dijo Schwab. Y luego, volviéndose a un obrero cercano:- ¿Cuántas veces descargó el horno el turno de hoy?

Sin decir palabra, Schwab trazó un gran número seis en el piso y se alejó.

Cuando entró el turno de la noche, los obreros vieron el seis y preguntaron qué significaba aquello.

-Hoy estuvo el jefe -fue la respuesta- y después de preguntarnos cuántas veces descargamos el horno, escribió en el piso ese seis, el número que le dijimos.

A la mañana siguiente volvió Schwab al taller. El turno de la noche había borrado el seis y escrito un siete.

Cuando los obreros diurnos fueron a trabajar, vieron esa cifra. ¿De modo que los de la noche creían ser mejores, eh? Bien: ya les iban a enseñar a trabajar. Se pusieron a la tarea con entusiasmo y cuando se marcharon aquella noche dejaron en el piso un enorme número diez.

A poco, este taller, que se había quedado atrás en producción, rendía más que cualquier otro de la fábrica. ¿Cuál es el principio?

Dejemos que Charles Schwab nos lo diga. "La forma de conseguir que se hagan las cosas -dice Schwab- es estimular la competencia. No hablo del estímulo sórdido, monetario, sino del deseo de superarse."

¡El deseo de superarse! ¡El desafío! ¡Arrojar el guante! Un medio infalible de apelar a los hombres de carácter.

Sin un desafío, Theodore Roosevelt no habría sido jamás presidente de los Estados Unidos. Apenas de regreso de Cuba se le quería designar candidato a gobernador del Estado de Nueva York. La oposición descubrió que ya no era residente legal en el estado;

y Roosevelt, atemorizado, quería retirar su candidatura. Pero Thomas Collier Platt le arrojó el guante. Volviéndose de pronto hacia Roosevelt exclamó con su voz potente: "¿Es un cobarde el héroe del cerro de San Juan?"

Roosevelt emprendió la lucha, y lo demás es ya cosa de la historia. Ese desafío no solamente cambió su vida sino que tuvo un efecto tremendo sobre la historia de la nación. "Todos los hombres tienen temores, pero los valientes los olvidan y van adelante, a veces hasta la muerte, pero siempre hasta la victoria." Ese era el lema de la Guardia Real en la antigua Grecia. Qué mayor desafío puede ofrecerse que la oportunidad de superar estos temores.

Cuando Al Smith era gobernador de Nueva York, se vio en un grave aprieto. Sing Sing, la más famosa penitenciaría después de la Isla del Diablo, no tenía alcaide.

A través de sus murallas corrían rumores muy feos, escándalos y otras cosas. Smith necesitaba un hombre fuerte para que dirigiera la prisión, un hombre de hierro. Pero,

¿quién? Llamó a Lewis E. Lawes, de New Hampton.

-¿Qué le parecería ir a hacerse cargo de Sing Sing? -dijo jovialmente cuando Lawes estuvo ante él-. Allí necesitaban a un hombre de experiencia.

Lawes quedó alelado. Conocía los peligros de Sing Sing. Era un cargo político, sujeto a las variaciones de los caprichos políticos. Los alcaides entraban y salían de allí rápidamente; uno había durado apenas tres semanas. Y él tenía que tener en cuenta su carrera. ¿Valía la pena correr ese riesgo?

Y entonces Smith, que advirtió su vacilación, se echó hacia atrás y sonrió:

Joven, no lo puedo censurar por tener miedo. Es un lugar muy bravo. Necesita mucha valentía un hombre, para ir allí y quedarse.

¿Un desafío, eh? Lawes aceptó entonces la idea de intentar una labor que requería un hombre de hierro.

## REGLA 1

Empiece con elogio y aprecio sincero.

## 2

### CÓMO CRITICAR Y NO SER ODIADO POR ELLO

Charles Schwab pasaba por uno de sus talleres metalúrgicos, un mediodía, cuando se encontró con algunos empleados fumando. Tenían sobre las cabezas un gran letrero que decía: "Prohibido fumar". Pero Schwab no señaló el letrero preguntando: "¿No saben leer?" No, señor. Se acercó a los hombres, entregó a cada uno un cigarro y dijo: "Les agradeceré mucho, amigos, que fumen éstos afuera". Ellos no ignoraban que él sabía que habían desobedecido una regla, y lo admiraron porque no decía nada al respecto, les obsequiaba y los hacía sentir importantes. No se puede menos que querer a un hombre así, ¿verdad?

John Wanamaker empleaba la misma táctica. Todos los días solía efectuar una gira por su gran tienda de Filadelfia. Una vez vio a una clienta que esperaba junto a un mostrador. Nadie le prestaba la menor atención. ¿Los vendedores? Estaban reunidos en un grupo al otro extremo del mostrador, conversando y riendo. Wanamaker no dijo una palabra. Se colocó detrás del mostrador, atendió personalmente a la mujer y después entregó su compra a los vendedores, para que la hicieran envolver, y siguió su camino.

A los funcionarios públicos se los suele criticar por no mostrarse accesibles a sus votantes. Son gente ocupada, y el defecto suele estar en empleados sobreprotectores que no quieren recargar a sus jefes con un exceso de visitantes. Carl Langford, que fue alcalde de Orlando, Florida, donde se encuentra Disney World, durante muchos años insistió en que su personal permitiera que la gente que fuera a verlo pudiera hacerlo. Decía tener una política de "puertas abiertas", y aun así los ciudadanos de su comunidad se veían bloqueados por secretarias y empleados cada vez que querían verlo.

Al fin el alcalde encontró una solución. ¡Sacó la puerta de su oficina! Sus ayudantes comprendieron el mensaje, y el alcalde tuvo una administración realmente abierta al público desde que derribó simbólicamente la puerta.

El mero cambio de una pequeña palabra puede representar la diferencia entre el triunfo y el fracaso en cambiar a una persona sin ofenderla o crear resentimientos.

Muchos creen eficaz iniciar cualquier crítica con un sincero elogio seguido de la palabra "pero" y a continuación la crítica. Por ejemplo, si se desea cambiar la actitud descuidada de un niño respecto de sus estudios, podemos decir: "Estamos realmente orgullosos de ti, John- nie, por haber mejorado tus notas este mes. Pero si te hubieras esforzado más en álgebra, los resultados habrían sido mejores todavía".

Johnnie se sentirá feliz hasta el momento de oír la palabra "pero".

En ese momento cuestionará la sinceridad del elogio, que le parecerá un truco para poder pasar de contrabando la crítica. La credibilidad sufrirá, y probablemente no lograremos nuestro objetivo de cambiar la actitud de Johnnie hacia sus estudios.

Esto podría evitarse cambiando la palabra pero por y: "Estamos realmente orgullosos de ti, Johnnie, por haber mejorado tus notas este mes, y si sigues esforzándote podrás subir las notas de álgebra al nivel de las demás".

Ahora sí Johnnie podrá aceptar el elogio porque no hubo un seguimiento con crítica. Le hemos llamado indirectamente la atención sobre la conducta que queríamos cambiar, y lo más seguro es que se adecuará a nuestras expectativas.

Llamar la atención indirectamente sobre los errores obra maravillas sobre



Woonsocket, Rhode Island, contó en una de nuestras clases cómo convenció a unos desprolijos obreros de la construcción de que hicieran la limpieza al terminar el trabajo mientras construían una adición en su casa.

#### REGLA

Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.

#### 4

### A NADIE LE AGRADA RECIBIR ORDENES

Tuve recientemente el placer de comer con la Srta. Ida Tarbell, decana de los biógrafos norteamericanos. Cuando le comuniqué que estaba escribiendo este libro, co-menzamos a tratar el tema, tan importante, de llevarse bien con la gente, y me confió que cuando escribía su biografía de Owen D. Young entrevistó a un hombre que durante tres años trabajó en el mismo despacho que el Sr. Young. Este hombre declaró que en todo ese lapso no oyó jamás al Sr. Young dar una orden directa a nadie. Siempre hacía indicaciones, no órdenes. Nunca decía, por ejemplo: "Haga esto o aquello", o "No haga esto" o "¿Le parece que aquello dará resultado?" Con frecuencia, después de dictar una carta, preguntaba: "¿Qué le parece esto?" Al revisar una carta de uno de sus ayudantes, solía insinuar: "Quizá si la corrigiéramos en este sentido sería mejor". Siempre daba a los demás una oportunidad de hacer una u otra cosa; los dejaba hacer, y los dejaba aprender a través de sus errores.

Una técnica así facilita a cualquiera la corrección de sus errores. Una técnica así salva el orgullo de cada uno y le da una sensación de importancia. Le hace querer cooperar en lugar de rebelarse.

El resentimiento provocado por una orden violenta puede durar mucho tiempo, aún cuando la orden haya sido dada para corregir una situación evidentemente mala. Dan Santarelli, maestro de una escuela vocacional en Wyoming, Pennsylvania, contó en una de nuestras clases cómo un estudiante suyo había bloqueado la entrada a uno de los talleres de la escuela estacionando ilegalmente su auto enfrente. Uno de los otros instructores irrumpió en la clase y preguntó en tono arrogante:

-¿De quién es el auto que está bloqueando la entrada? -Cuando el estudiante dueño del auto respondió, el instructor le gritó:- Saque ese auto ya mismo, o iré yo y lo remolcaré muy lejos.

Es cierto que ese estudiante había actuado mal. No debía haber estacionado en ese lugar. Pero desde ese día no sólo ese estudiante odió al instructor, sino que todos los estudiantes de la clase hicieron todo lo que pudieron por darle problemas al instructor y hacerle las cosas difíciles.

¿Cómo se habría podido manejar el problema? Preguntando de modo amistoso: "¿De quién es el auto que está en la entrada?" y después sugiriendo que si se lo movía de ahí,

podrían entrar y salir otros autos; el estudiante lo habría movido con gusto, y ni él ni sus compañeros habrían quedado molestos y resentidos.

**Hacer preguntas no sólo vuelve más aceptables las órdenes, sino que con frecuencia estimula la creatividad de la persona a quien se le pregunta. Es más probable que la gente acepte con gusto una orden si ha tomado parte en la decisión de la cual emanó la orden.**

Cuando Ian Macdonald, de Johannesburg, Sudáfrica, gerente general de una pequeña fábrica especializada en partes de máquinas de precisión, tuvo la oportunidad de aceptar un pedido muy grande, estaba convencido de que no podría mantener la fecha prometida de entrega. El trabajo ya agendado en la fábrica y el plazo tan breve que se le daba para esta entrega hacían parecer imposible que aceptara el pedido.

En lugar de presionar a sus empleados para que aceleraran el trabajo, llamó a una reunión general, les explicó la situación y les dijo cuánto significaría para la compañía poder aceptar ese pedido. Después empezó a hacer preguntas:

-¿Hay algo que podamos hacer para entregar el pedido?  
-¿A alguien se le ocurre una modificación en nuestro proceso de modo que podamos cumplir con el plazo? -¿Habría algún modo de reordenar nuestros horarios que pueda ayudarnos?

Los empleados propusieron ideas, e insistieron en que se aceptara el pedido. Lo enfrentaron con una actitud de "Podemos hacerlo", y el pedido fue aceptado, producido y entregado a tiempo.

Un líder eficaz utilizará la...

#### REGLA 4

Haga preguntas en vez de dar órdenes.

### 5

#### PERMITA QUE LA OTRA PERSONA SALVE SU PRESTIGIO

Hace años, la General Electric Company se vio ante la delicada necesidad de retirar a Charles Steinmetz de la dirección de un departamento. Steinmetz, genio de primera magnitud en todo lo relativo a electricidad, era un fracaso como jefe del departamento de cálculos. Pero la compañía no quería ofenderlo. Era un hombre indispensable, y sumamente sensible. Se le dio, pues, un nuevo título. Se lo convirtió en Ingeniero Consultor de la General Electric Company -nuevo título para el trabajo que ya hacía- al mismo tiempo que se puso a otro hombre al frente del departamento.

Steinmetz quedó encantado. Y también los directores de la compañía. Habían maniobrado con su astro más temperamental, sin producir una tormenta, al dejarlo que salvara su prestigio.

¡Salvar el prestigio! ¡Cuán importante, cuán vitalmente importante es esto! ¡Y cuán pocos entre nosotros nos detenemos a pensarlo! Pisoteamos los sentimientos de los demás, para seguir nuestro camino, descubrimos defectos, proferimos amenazas, criticamos a un niño o a un empleado frente a los demás, sin pensar jamás que herimos el orgullo del prójimo. Y unos minutos de pensar, una o dos palabras de consideración, una comprensión auténtica de la actitud de la otra persona contribuirán poderosamente a aligerar la herida.

Recordemos esto la próxima vez que nos veamos en la desagradable necesidad de despedir a un empleado.

"Despedir empleados no es muy divertido. Ser despedido lo es menos todavía -dice una carta que me escribió Marshall A. Granger, contador público-. Nuestro negocio trabaja según las temporadas. Por lo tanto, tenemos que despedir a muchos empleados en marzo.

"En nuestra profesión es cosa ya sabida que a nadie le agrada ser el verdugo. Por consiguiente, se adoptó la costumbre de acabar lo antes posible, generalmente así:

"-Siéntese, Sr. Fulano. Ha terminado la temporada y parece que ya no tenemos trabajo para usted. Claro está que usted sabía que lo íbamos a ocupar durante la temporada... etcétera.

"El efecto que se causaba en los empleados era de decepción, la sensación de que se los había `dejado en la estacada'. Casi todos ellos eran contadores permanentes y no conservaban cariño alguno por una casa que los dejaba en la calle con tan pocas contemplaciones.

"Yo decidí hace poco despedir a nuestros empleados extraordinarios con un poco más de tacto y consideración. He llamado a cada uno a mi despacho, después de considerar cuidadosamente el trabajo rendido durante el invierno. Y les he dicho algo así:

"-Sr. Fulano; ha trabajado usted muy bien (si así ha sido). La vez que lo enviamos a Newark tuvo una misión difícil. No obstante, la cumplió usted con grandes resultados, y queremos hacerle saber que la casa se siente orgullosa de usted. Progresará mucho, dondequiera que trabaje. La casa cree en usted, y no queremos que lo olvide.

"El efecto obtenido es que los empleados despedidos se marchan con la sensación de que no se los `deja en la estacada'. Saben que si tuviéramos trabajo para ellos los conservaríamos. Y cuando los necesitamos nuevamente, vienen con gran afecto personal."

En una sesión de nuestro curso, dos alumnos hablaron ejemplificando los aspectos negativos y positivos de permitir que la otra persona salve su prestigio.

Fred Clark, de Harrisburg, Pennsylvania, contó un incidente que había tenido lugar en su compañía:

-En una de nuestras reuniones de producción, un vicepresidente le hacía preguntas muy insistentes a uno de nuestros supervisores de producción, respecto de un proceso determinado. Su tono de voz era agresivo, y se proponía demostrar fallas en la actuación de este supervisor. Como no quería quedar mal delante de sus compañeros, el supervisor era evasivo en sus respuestas. Esto hizo que el vicepresidente perdiera la paciencia, le gritara al supervisor y lo acusara de mentir.

## **CÓMO ESTIMULAR A LAS PERSONAS HACIA EL TRIUNFO**

Pete Barlow, un viejo amigo, tenía un número de perros y caballos amaestrados y pasó la vida viajando con circos y compañías de variedades. Me encantaba ver cómo adiestraba a los perros nuevos para su número. Noté que en cuanto el perro demostraba el menor progreso, Pete lo palmeaba y elogiaba y le daba golosinas.

Esto no es nuevo. Los domadores de animales emplean esa técnica desde hace siglos.

¿Por qué, entonces, no utilizamos igual sentido común cuando tratamos de cambiar a la gente que cuando tratamos de cambiar a los perros? ¿Por qué no empleamos golosinas en lugar de un látigo? ¿Por qué no recurrimos al elogio en lugar de la censura? Elogiemos hasta la menor mejora. Esto hace que los demás quieran seguir mejorando.

En su libro *"No soy gran cosa, nena, pero soy todo lo que puedo ser"*, el psicólogo Jess Lair comenta: "El elogio es como la luz del sol para el espíritu humano; no podemos florecer y crecer sin él. Y aun así, aunque casi todos estamos siempre listos para aplicar a la gente el viento frío de la crítica, siempre sentimos cierto desgano cuando se trata de darle a nuestro prójimo la luz cálida del elogio".\*

## REGLA 7

Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla.

## 8

### HAGA QUE LOS ERRORES PAREZCAN FÁCILES DE CORREGIR

Un amigo mío, soltero, de unos cuarenta años de edad, se comprometió para casarse, y su novia lo persuadió de que tomara unas tardías lecciones de baile.

-Bien sabe Dios -me confesó este hombre al narrarme el caso- que necesitaba lecciones de baile, porque yo bailaba tal como cuando empecé, hace veinte años. La primera profesora a quien vi me dijo probablemente la verdad. Me dijo que tenía que olvidarme de todo lo aprendido y empezar otra vez. Con eso me desalentó. No me quedaba un incentivo para seguir aprendiendo. Así, pues, la dejé.

"Quizá mintiera la profesora a quien fui a ver después; pero de todos modos me gustó. Dijo, tranquilamente, que quizá mi manera de bailar era un poco anticuada, pero que en lo fundamental todo iba bien, y que no tendría inconveniente alguno para aprender unos cuantos pasos nuevos. La primera profesora me había desalentado al acentuar o destacar mis errores. Esta nueva profesora hizo lo contrario. Me aseguró que yo tenía un sentido natural del ritmo, que era un bailarín nato. El sentido común me dice que he sido siempre y siempre seré un bailarín de cuarta categoría; pero en lo hondo del corazón me gusta pensar que quizá la profesora tenía razón. Es claro que yo le pagaba para que me lo dijera, pero ¿a qué recordar eso?

"De todos modos, sé que soy mejor bailarín de lo que habría sido si no me hubiese dicho que tengo un sentido natural del ritmo. Eso me alentó. Me dio esperanza. Me hizo desear el progreso."

Digamos a un niño, a un esposo, o a un empleado, que es estúpido o tonto en ciertas cosas, que no tiene dotes para hacerlas, que las hace mal, y habremos destruido todo incentivo para que trate de mejorar. Pero si empleamos la técnica opuesta; si somos liberales en la forma de alentar; si hacemos que las cosas parezcan fáciles de hacer; si damos a entender a la otra persona que tenemos fe en su capacidad para hacerlas, la veremos practicar hasta que asome la madrugada, a fin de superarse.

Esta es la técnica que emplea Lowell Thomas, y a fe mía que este hombre es un artista supremo en cuanto atañe a las relaciones humanas. Da coraje a los demás. Da confianza. Inspira valor y fe. Por ejemplo, pasé el fin de semana con él y su esposa, y el sábado por la noche se me pidió que participara de un amistoso juego de la canasta. ¿Canasta? ¿Yo? ¡Ah, no! ¡No, no! Yo no. Yo no sabía nada de este juego. Siempre había sido un misterio para mí. ¡No, no! ¡Imposible!

-Pero Dale -dijo Lowell-, si no es un misterio. No se necesita más que buena memoria y buen juicio. Tú escribiste una vez un capítulo sobre la memoria. La canasta será cosa facilísima para ti. Tienes todas las condiciones para juzgarlo.

Y sin tardanza, casi antes de saber lo que hacía, me encontré por primera vez ante una mesa de canasta. Todo porque se me decía que tenía dotes naturales para el juego, y así se me hizo considerar que me sería fácil.

Al hablar de canasta recuerdo a Ely Culbertson. Ahora, en todas partes donde se juega canasta, el nombre de Culbertson es cosa conocida; y sus libros sobre el tema han sido traducidos en una docena de idiomas, y vendidos a millones de lectores. Pero él mismo me ha dicho que nunca habría pensado en convertir el juego en una profesión si una joven no le hubiese asegurado que estaba especialmente dotado para ello.

Cuando llegó a los Estados Unidos, en 1922, trató de conseguir empleo como profesor de psicología y sociología, pero no pudo.

## 9

### **PROCURE QUE LA OTRA PERSONA SE SIENTA SATISFECHA DE HACER LO QUE USTED QUIERE**

En 1915 los Estados Unidos estaban atemorizados. Durante más de un año las naciones de Europa se mataban en una escala jamás soñada en los sangrientos anales de la historia de la humanidad. ¿Se podría conseguir la paz? Nadie lo sabía. Pero Woodrow Wilson estaba decidido a hacer la prueba. Decidió enviar un representante personal, un emisario de paz, para conferenciar con los señores de la guerra en Europa.

William Jennings Bryan, secretario de Estado, abogado de la paz, ansiaba hacer el viaje. Veía en él la oportunidad de realizar un gran servicio e inmortalizar su nombre. Pero Wilson designó a otro hombre, a su amigo íntimo, el coronel Edward M. House; y a House le cupo la espinosa misión de dar la desagradable noticia a Bryan sin ofenderlo. "Bryan estaba muy decepcionado cuando supo que yo iba a Europa como emisario de

paz -ha anotado el coronel House en su diario-. Dijo que había pensado ir él...

"Yo le contesté que el presidente consideraba imprudente efectuar esta gestión en forma oficial, y *que el viaje de Bryan despertaría mucha atención* y la gente se preguntaría por qué iba a Europa..."

¿Advierte usted la insinuación? House dijo, o dio a entender a Bryan, que él era demasiado importante para aquella misión, y Bryan quedó satisfecho.

El coronel House, diestro, experimentado en las cosas del mundo, seguía así una de las reglas más importantes en las relaciones humanas: *Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.*

Woodrow Wilson siguió también esa política, hasta cuando invitó a William Gibbs McAdoo a ser miembro de su gabinete. Era este el más alto honor que podía conferir, y sin embargo lo hizo de manera tal que el otro se sintió doblemente importante. Veamos la narración de las palabras del mismo McAdoo: "Me dijo que estaba preparando su gabinete y que se sentiría muy contento si yo aceptaba el cargo de secretario del Tesoro. Tenía una forma encantadora de presentar las cosas; daba la impresión de que, al aceptar este gran honor, yo le haría un favor enorme".

Desgraciadamente, Wilson no empleó siempre tanto tacto. Si lo hubiera hecho, podría ser diferente la historia. Por ejemplo, Wilson no contentó al Senado ni al Partido Republicano cuando incorporó los Estados Unidos a la Liga de las Naciones. Wilson se negó a llevar a Elihu Root, o a Hughes, o a Henry Cabot Lodge a la Conferencia de Paz. En lugar de ello, se hizo acompañar por hombres desconocidos de su propio partido. Hizo un desaire a los republicanos, no quiso dejarles pensar que la Liga era idea de ellos tanto como de él, se negó a permitirles una participación; y como resultado de estos errores en el manejo de las relaciones humanas, Wilson destruyó su carrera, arruinó su salud, abrevió su vida, hizo que los Estados Unidos quedaran al margen de la Liga, y alteró la historia del mundo.



# Conclusión

Este es un libro que está escrito para aquellos que tienen problemas para relacionarse con los demás, pero quieren mejorar sus vínculos sociales. Es una espléndida guía que te proporcionará las bases de la diplomacia y las relaciones sanas con los demás. Complementariamente, puedes leer los artículos: Consejos Efectivos para ser Respetado y 5 Cosas que un Verdadero Caballero Nunca Hace para mejorar tu capacidad de ganar amigos e influir sobre las personas.

Definitivamente, este libro, que ha sido reconocido mundialmente, que resulta de una enorme cantidad de investigación y muchos años de experiencia en relaciones humanas.

Sin duda este es un libro bastante interesante, la forma de introducirnos a como perder nuestro miedo al interactuar y hacer amigos y tratar personas, es algo maravilloso.

En la frase "**SI QUIERES RECOGER MIEL, NO DES PUNTAPIES A LA COLMENA**", creo que dio unas informaciones bastante interesantes, ya que hoy en día, las personas solemos dar mucho puntapie, a las cosas que queremos hacer, y no es lo correcto cuando queremos recoger miel.

Uno de los artículos, para mí, más interesante fue. El de la regla 1, **EL GRAN SECRETO PARA TRATAR CON LA GENTE**, ya que en este artículo da una reflexión y nos habla de cómo tratar las personas, y siendo sincero, no todas las personas saben cómo tratar a los demás, y eso es una virtud que todos deberíamos de tener, a veces tratamos de interactuar con personas, o hacer amigos, y por no tener a menudo la idea de cómo tratar con alguien, fracasamos y a veces no es por que le caigamos mal a la esa persona, si no que no supimos o no sabemos cómo tratar dicha situación.

Leyendo y analizando este libro me da cuenta de una frase que escuche antes, de que si logras hacer o tener el don de dar lo que las personas quieren, tendrás a muchos contigo, acá en este libro tocan esa parte, esto se desarrolla en la regla #2.

**"QUIEN PUEDE HACER ESTO TIENE AL MUNDO ENTERO CONSIGO; QUIEN NO PUEDE, MARCHA SOLO POR EL CAMINO"**

Si tu logras en la vida ser sincero, respetuoso y machar con las personas, dándole esa confianza que muchos carecen, podrás tener muchos de tu lado, Si hay un secreto del éxito, reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista así como del propio.

El único medio de que disponemos para influir sobre el prójimo es hablar acerca de lo que él quiere, y demostrarle cómo conseguirlo.

La acción surge de lo que deseamos fundamentalmente... y el mejor consejo que puede darse a los que pretenden ser persuasivos, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela o en la política es éste: primero, despertar en la otra persona un franco deseo. Quien puede hacerlo tiene al mundo entero consigo. Quien no puede, marcha solo por el camino".

Deberíamos tener presente la magia que hay en un nombre, y comprender que es algo propio exclusivamente de esa persona, y de nadie más. El nombre pone aparte al individuo; lo hace sentir único entre todos los demás.

# Opinion Personal

El libro es fantástico, la verdad. No soporto los libros de auto-ayuda/psicología, pero esto es más bien una recopilación de consejos basados en el sentido común que se podrían resumir a "ponte en el lugar del otro y actúa desde ahí". Este libro hace un despliegue de lo mismo desde una perspectiva estadounidense del siglo XX. Muy interesante.

Esta porcion del libro como tal es más que interesante, ya que está lejos de ser un libro de autoayuda, sino que es una recopilación de aspectos prácticos y lógicos que pasamos normalmente por alto y que nos pueden ayudar a ser mucho más productivos en nuestras relaciones y felices.

a mi modo de ver, es muy revelador y pone unas pautas claras a toda persona que quiera mejorar su trato con los demás. Yo diría que incluso enseña un nuevo paradigma, que si lo incluyes en tu vida, la mejorará considerablemente. Te enseña lecciones para convertirte en una persona respetada y querida, a través de la práctica de pautas muy sencillas que, aunque a priori parecen de sentido común, está más que demostrado que no se aplican en el día a día. También me ha gustado mucho la división que han hecho de los capítulos, y los ejemplos tan bien amoldados al tema que se está tratando. Después de cada capítulo busco aplicar algunos conceptos que me dicen y sí es verdad que funcionan.

Creo que esta porcion del libro es una Biblia sobre el trato de las personas, y la base de todos los libros de desarrollo personal; de que hay que hacer, como hay que comportarse para ser una persona de éxito, con los mejores valores de humildad, perseverancia y saber estar.

Si aplicamos estas pautas en nuestro día a día, nos va a ir muy bien.

Hay que leerlo muchas veces, tenerlo a mano y tomar todas las notas posibles. Un libro para inter actuar, subrayar y marcar páginas clave.

Describe de manera muy practica las claves sobre las relaciones humanas, especialmente en los primeros encuentros entre personas. Más que como influir, el libro enseña a como somos percibidos y a empatizar con nuestro interlocutores. A lo largo del libro, en cada capitulo se describe las distintos puntos a tener en cuenta cuando conocemos a alguien, y ejemplifica con casos reales como han llegado a influir.