



CÓMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS DALE CARNEGIE

PRIMERA PARTE

Técnicas fundamentales para tratar con el prójimo

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

La crítica es inútil porque pone a la otra persona en la defensiva, y por lo común hace que trate de justificarse. La crítica es peligrosa porque lastima el orgullo, tan precioso de la persona, hiera su sentido de la importancia y despierta su resentimiento.

El mundialmente famoso psicólogo B. F. Skinner comprobó, mediante experimentación con animales, que premiando la buena conducta los animales aprenden más rápido y retienen con más eficacia que castigando la mala conducta. Estudios posteriores probaron lo mismo aplicado a los seres humanos. Por medio de la crítica nunca provocamos cambios duraderos, y con frecuencia creamos resentimiento.

Hans Selye, otro gran psicólogo, dijo: "Tanto como anhelamos la aprobación, tememos la condena".

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 desganada, y con frecuencia, los hombres volvían a quitarse el casco no bien les daba la espalda.

Decidió probar un método diferente, y cuando volvió a encontrar un obrero sin el casco, le preguntó si el casco le resultaba incómodo o no le iba bien. Después le recordó, en tono amistoso, que su misión era protegerlo de heridas, y le sugirió que lo usara siempre que estuviera en la obra. El resultado de esta actitud fue una mayor obediencia a las reglas, sin resentimientos ni tensiones emocionales.

En mil páginas de la historia se encuentran ejemplos de la inutilidad de la crítica.

Comprendamos que la persona a quien queremos corregir y censurar tratará de justificarse probablemente, de censurarnos a su vez; o, como el amable Taft, de decir: "No veo cómo podía haber procedido de otro modo".

Y cuando la Sra. de Lincoln y otras personas hablaban duramente de la gente del sur de los Estados Unidos, Lincoln respondía: **"No los censuréis; son tal como seríamos nosotros en circunstancias similares"**.

¿Conoce usted a alguien a quien desearía modificar, y regular, y mejorar? ¡Bien! Espléndido. Yo estoy en su favor. Pero, ¿por qué no empezar por usted mismo? Desde un punto de vista puramente egoísta, eso es mucho más provechoso que tratar de mejorar a los demás. Sí, y mucho menos peligroso.

"No te quejes de la nieve en el techo del vecino -sentenció Confucio- cuando también cubre el umbral de tu casa."

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.

Las críticas acerbas hicieron que el sensitivo Thomas Hardy, uno de los más notables novelistas que han enriquecido la literatura inglesa, dejara de escribir novelas para siempre. Las críticas llevaron a Thomas Chatterton, el poeta inglés, al suicidio.

Benjamin Franklin, carente de tacto en su juventud, llegó a ser tan diplomático, tan diestro para tratar con la gente, que se lo nombró embajador norteamericano en Francia. ¿El secreto de su éxito? "No hablaré mal de hombre alguno -dijo- y de todos diré todo lo bueno que sepa."

Cualquier tonto puede criticar, censurar y quejarse, y casi todos los tontos lo hacen. Pero se necesita carácter y dominio de sí mismo para ser comprensivo y capaz de perdonar.

"Un gran hombre -aseguró Carlyle- demuestra su grandeza por la forma en que trata a los pequeños."

En lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla. Tratemos de imaginarnos por qué hacen lo que hacen. Eso es mucho más provechoso y más interesante que la crítica; y de ello surge la simpatía, la tolerancia y la bondad. "Saberlo todo es perdonarlo todo."

Ya dijo el Dr. Johnson: **"El mismo Dios, señor, no se propone juzgar al hombre hasta el fin de sus días". Entonces. ¿por qué hemos de juzgarlo usted o yo?**

REGLA 1:

No critique, no condene ni se queje.

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.

Casi todas estas necesidades se ven complacidas en la vida, todas, en verdad, menos una. Pero hay un anhelo casi tan profundo, casi tan imperioso como el deseo de

alimentarse y dormir, y ese anhelo se ve satisfecho muy rara vez. Es lo que llama Freud "el deseo de ser grande". Es lo que llama Dewey "el deseo de ser importante". Lincoln empezó una vez una carta con estas palabras: **"A todo el mundo le agrada un elogio"**. William James dijo: **"El principio más profundo del carácter humano es el anhelo de ser apreciado"**. Véase que no habló del "deseo", sino del anhelo de ser apreciado.

Aquí tenemos una sed humana infalible y persistente; y los pocos individuos que satisfacen honestamente esta sed del corazón podrán tener a los demás en la palma de la mano, y "hasta el sepulturero se apenará cuando mueran".

El deseo de sentirse importante es una de las principales diferencias que distinguen a los hombres de los animales.

Este deseo de sentirse importante fue lo que llevó a un pobre empleado de una tienda de comestibles, un mozo sin recursos y sin educación, a estudiar unos libros de derecho que había encontrado en el fondo de un barril que, con otros restos de una casa deshecha, comprara por cincuenta centavos. Quizá haya oído el lector hablar de este mozo. Se llamaba Lincoln.

Este deseo de sentirse importante fue lo que inspiró a Dickens para escribir sus novelas inmortales. Este deseo inspiró a Sir Christopher Wren en el diseño de sus sinfonías de piedra. Este deseo hizo que Rockefeller reuniera millones y millones de dólares que jamás gastó. Y este mismo deseo hace que los hombres más ricos de cada ciudad, construyan una casa demasiado amplia para sus necesidades.

Este deseo hace que todos pretendamos vestir de acuerdo con la última moda, conducir el automóvil más reciente y hablar de nuestros hijos tan inteligentes.

Si usted me dice cómo satisface sus deseos de ser importante, le diré qué es usted. Eso es lo que determina su carácter. Es la cosa más significativa que hay en usted.

"Considero -dijo Schwab- que el mayor bien que poseo es mi capacidad para despertar entusiasmo entre los hombres, y que la forma de desarrollar lo mejor que hay en el hombre es por medio del aprecio y el aliento.

"Nada hay que mate tanto las ambiciones de una persona como las críticas de sus superiores. Yo jamás critico a nadie. Creo que se debe dar a una persona un incentivo para que trabaje. Por eso siempre estoy deseoso de ensalzar, pero soy remiso para encontrar defectos. Si algo me gusta, soy *caluroso en mi aprobación y generoso en mis elogios.*"

Alimentamos los cuerpos de nuestros hijos y amigos y empleados; pero muy raras veces alimentamos su propia estima. Les damos carne y papas para que tengan energía; pero descuidamos darles amables palabras de aprecio que cantarían durante años en su recuerdo.

Es claro que la adulación no da resultados con la gente que discierne. Es algo hueco, egoísta y poco sincero. Su empleo debe conducir al fracaso, y así ocurre generalmente. Aunque no faltan personas tan hambrientas, tan sedientas de que se les muestre aprecio, que tragan cualquier cosa, así como un hombre hambriento puede comer hierbas y lombrices.

La diferencia entre la apreciación y la adulación es muy sencilla. Una es sincera y la otra no. Una procede del corazón; la otra sale de la boca. Una es altruista; la otra egoísta. Una despierta la admiración universal; la otra es universalmente condenada.

"No temas a los enemigos que te atacan. Teme a los amigos que te adulan".

¡No! ¡No! ¡No! ¿No recomiendo la adulación! Lejos de ello. Hablo de una nueva forma de vivir. Permítaseme repetirlo. Hablo de *una nueva forma de vivir*.

Si lo que debiéramos hacer fuera sólo emplear la adulación, el mundo entero aprendería a hacerlo en seguida y todos seríamos peritos en relaciones humanas.

La próxima vez que usted disfrute de una buena cena en su club, mándele sus felicitaciones al chef, y cuando un vendedor fatigado le muestre una cortesía inusual, no deje de agradecerla.

Todo sacerdote, conferencista u orador público sabe lo descorazonador que resulta entregarse a un público y no recibir de éste ningún comentario apreciativo. Y lo que se aplica a profesionales se aplica doblemente a obreros en oficinas, negocios y talleres, y entre nuestras familias y amigos. En nuestras relaciones interpersonales nunca deberíamos olvidar que todos nuestros interlocutores son seres humanos, y como tales hambrientos de apreciación. Es la ternura legal que disfrutan todas las almas.

Trate de dejar un rastro de pequeñas chispas de gratitud en sus jornadas. Le sorprenderá ver cómo encienden pequeñas llamas de amistad que vuelven a brillar en su próxima visita.

Herir a la gente no sólo no la cambia, sino que es una tarea que nadie nos agradecerá. Hay un viejo dicho que yo he escrito en una hoja y pegado en el espejo del baño, donde lo veo todos los días:

"Pasaré una sola vez por este camino; de modo que cualquier bien que pueda hacer o cualquier cortesía que pueda tener para con cualquier ser humano, que sea ahora. No la dejaré para mañana, ni la olvidaré, porque nunca más volveré a pasar por aquí."

Emerson dijo: **"Todo hombre que conozco es superior a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de él".**

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"

¿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.

De modo que el único medio de que disponemos para influir sobre el prójimo es 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; muéstrele, 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.

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."

Si no hubiera querido usted alentar ese sentimiento más de lo que quería guardar el dinero, no habría hecho la contribución. Es claro que puede haberla efectuado porque le avergonzaba negarse o porque un cliente le pidió que la hiciera. Pero lo cierto es que la hizo porque quería algo.

"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".

Mañana querrá usted persuadir a alguien de que haga algo. Antes de hablar, haga una pausa y pregúntese: "¿Cómo puedo lograr que quiera hacerlo?"

Esa pregunta impedirá que nos lancemos impetuosamente a hablar inútilmente de todos nuestros deseos.

"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".

Es tan sencillo, tan evidente, que cualquiera debería apreciar a primera vista la verdad que encierra; sin embargo el noventa por ciento de la gente de la tierra lo ignora el noventa por ciento de las veces.

Miles de vendedores recorren hoy las calles, cansados, decepcionados, sin buena paga. ¿Por qué? Porque sólo piensan en lo que ellos quieren. No comprenden que ni usted ni yo queremos comprar nada. Si quisiéramos, saldríamos a comprarlo. Pero a usted y a mí nos interesa siempre resolver nuestros problemas. Y **si un vendedor puede demostrarnos que sus servicios o sus productos nos ayudarán a resolver nuestros problemas, no tendrá que esforzarse por vendernos nada. Ya lo compraremos nosotros. Y un cliente desea creer que él es quien compra, no que hay quien le vende.**

Sin embargo, muchos hombres se pasan la vida como corredores de venta sin ver las cosas desde el punto de vista del cliente

El mundo está lleno de personas egoístas, aprovechadoras. De manera que los pocos individuos que sin egoísmo tratan de servir a los demás tienen enormes ventajas. No

hay competencia contra ellos. Owen D. Young dijo: **"El hombre que se puede poner en el lugar de los demás, que puede comprender el funcionamiento de la mente ajena, no tiene por qué preocuparse por el futuro"**.

Si por leer este libro gana usted una sola cosa: una creciente tendencia a pensar siempre según el punto de vista de la otra persona, y ver las cosas desde ese ángulo; si usted consigue tan sólo eso de este libro, bien podrá decir que ha subido un peldaño más en su carrera.

Ver desde el punto de vista de la otra persona, y despertar en esa persona un deseo ferviente de algo, no debe confundirse con manipular a esa persona de modo que haga algo en detrimento de sus propios intereses.

Cuando tenemos una idea brillante, en lugar de hacer que la otra persona piense que es nuestra, ¿por qué no dejarle que prepare esa idea por sí mismo,

REGLA 3:

Despierte en los demás un deseo vehemente.

En pocas palabras

TÉCNICAS FUNDAMENTALES PARA TRATAR CON EL PRÓJIMO

REGLA 1

No critique, no condene, ni se queje.

REGLA 2

Demuestre aprecio honrado y sincero.

REGLA 3

Despierte en los demás un deseo vehemente.

SEGUNDA PARTE

Seis maneras de agradar a los demás

HAGA ESTO Y SERÁ BIENVENIDO EN TODAS PARTES

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.

Si nos limitamos a tratar de impresionar a la gente y de hacer que se interese por nosotros, no tendremos jamás amigos verdaderos, sinceros. Los amigos, los amigos leales, no se logran de esa manera.

"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".

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.

Por experiencia personal he descubierto que se puede lograr la atención y la cooperación hasta de las personas más ocupadas de los Estados Unidos, si uno se interesa debidamente en ellas.

Todos nosotros, seamos obreros en una fábrica, empleados en una oficina, o incluso reyes, gustamos de la gente que nos admira.

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.

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.

"Nos interesan los demás cuando se interesan por nosotros".

El interés, lo mismo que todo lo demás en las relaciones humanas, debe ser sincero. Debe dar dividendos no sólo a la persona que muestra el interés, sino también a la que recibe la atención. Es una vía de dos manos: las dos partes se benefician.

Si usted quiere gustar a los otros, si quiere tener amigos de verdad, si quiere ayudar a los otros, al mismo tiempo que se ayuda a usted mismo, no olvide esto:

REGLA 1

Interésese sinceramente por los demás.

2

UNA MANERA SENCILLA DE CAUSAR UNA BUENA PRIMERA IMPRESIÓN

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.

Proceda como si fuera feliz y eso contribuirá a hacerlo feliz

"De tal manera, el camino voluntario y soberano hacia la alegría, si perdemos la alegría, consiste en proceder con alegría, actuar y hablar con alegría, como si esa alegría estuviera ya con nosotros..."

Todo el mundo busca la felicidad, Y hay un medio seguro para encontrarla. Consiste en controlar nuestros pensamientos. La felicidad no depende de condiciones externas, depende de condiciones internas.

No es lo que tenemos o lo que somos o donde estamos o lo que realizamos, nada de eso, lo que nos hace felices o desgraciados. Es lo que pensamos acerca de todo ello. Por ejemplo, dos personas pueden estar en el mismo sitio, haciendo lo mismo; ambas pueden tener sumas iguales de dinero y de prestigio, y sin embargo una es feliz y la otra no. ¿Por qué? Por una diferente actitud mental. He visto tantos semblantes felices entre los campesinos que trabajan y sudan con sus herramientas primitivas bajo el calor agobiante de los trópicos como los he visto en las oficinas con aire acondicionado en Nueva York, Chicago, Los Ángeles y otras ciudades. **"Nada es bueno o malo -dijo Shakespeare-, sino que el pensamiento es lo que hace que las cosas sean buenas o malas."**

Abraham Lincoln señaló una vez que **"casi todas las personas son tan felices como se deciden a serlo"**.

Su sonrisa es una mensajera de bondad. Su sonrisa ilumina la vida de aquellos que la ven. A pesar de haber visto docenas de personas fruncir el entrecejo, de mal humor o apáticas, su sonrisa sigue siendo como el sol que rompe a través de las nubes. Especialmente cuando alguien se encuentra bajo la presión del patrón, los clientes o maestros, de sus padres o de sus hijos, una sonrisa puede ayudar a comprender que no todo es en vano, que aún hay alegría en el mundo.

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.

SI NO HACE USTED ESTO, VA A PASARLO MAL

A veces es difícil recordar un nombre, en especial si es extranjero y difícil. Hay personas que en lugar de tomarse el trabajo de irítentar aprenderlo, deciden ignorarlo, o llaman a esa persona por un apodo más fácil.

La mayoría de la gente no recuerda nombres por la sencilla razón de que no dedican el tiempo y la energía -necesarios para concentrar y repetir y fijar nombres indeleblemente en la memoria. Se disculpan diciendo que están demasiado ocupados.

¿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.

La importancia de recordar y usar nombres no es sólo prerrogativa de reyes y ejecutivos de corporaciones. Nos puede servir a todos. 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. La información que damos, o la pregunta que hacemos, toma una importancia especial cuando le agregamos el nombre de nuestro interlocutor. Desde la camarera hasta el principal ejecutivo de una empresa, el nombre obrará milagros cuando tratarnos con la gente.

REGLA 3

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

FÁCIL MANERA DE CONVERTIRSE EN UN BUEN CONVERSADOR

"Pocos seres humanos se libran de la implícita adulación que hay en el oyente absorto."

, "no hay misterios en una feliz conversación de negocios... Es muy importante prestar atención exclusiva a la persona que habla. Nada encierra tanta lisonja como eso".

Escuchar es tan importante en la vida cotidiana de uno como en el mundo de los negocios. **Recuerde que la persona con quien habla usted está cien veces más interesada en sí misma y en sus necesidades y sus problemas que en usted y sus problemas.** Su dolor de muelas le importa más que una epidemia que mate a un millón de personas en China. Un forúnculo en el cuello significa para él una catástrofe mayor que cuarenta terremotos en África. Piense en eso la próxima vez que inicie una conversación.

REGLA 4

Sea un buen oyente. Anime a los demás a que hablen de sí mismos.

CÓMO INTERESAR A LA GENTE

Hablar en términos de los intereses de la otra persona es beneficioso para las dos partes. Howard Z. Herzig, líder en el campo de las comunicaciones empresariales, siempre ha seguido este principio. Cuando se le preguntó qué obtenía de ello, el señor Herzig respondió que recibía una recompensa diferente de cada persona, y que esas recompensas siempre habían dado por resultado una ampliación en su vida.

REGLA 5

Hable siempre de lo que interesa a los demás.

CÓMO HACERSE AGRADABLE ANTE LAS PERSONAS INSTANTÁNEAMENTE

Hay una ley de suma importancia en la conducta humana. Si obedecemos esa ley, casi nunca nos veremos en aprietos. Si la obedecemos, obtendremos incontables amigos y constante felicidad. Pero en cuanto quebrantemos esa ley nos veremos en interminables dificultades. La ley es esta: *Trate siempre de que la otra persona se sienta importante*

"El principio más profundo en el carácter humano es el anhelo de ser apreciado". Como ya lo he señalado, ese impulso es lo que nos diferencia de los animales. Es el impulso que ha dado origen a la civilización misma.

Usted quiere la aprobación de todos aquellos con quienes entra en contacto. Quiere que se reconozcan sus méritos. Quiere tener la sensación de su importancia en su pequeño mundo. No quiere escuchar adulaciones baratas, sin sinceridad, pero anhela una sincera apreciación. Quiere que sus amigos y allegados sean, como dijo Charles Schwab, "calurosos en su aprobación y generosos en su elogio". Todos nosotros lo deseamos. Obedezcamos, pues, la Regla de Oro, y demos a los otros lo que queremos que ellos nos den.

¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? La respuesta es: siempre, en todas partes.

—Hábleles a las personas de ellos mismos -dijo Disraeli, uno de los hombres más astutos que han gobernado el Imperio Británico- **y lo escucharán por horas.**

REGLA 6

Haga que la otra persona se sienta importante, y hágalo *sinceramente*.

En pocas palabras

SEIS MANERAS DE AGRADAR A LOS DEMÁS

REGLA 1

Interésese sinceramente por los demás.

REGLA 2

Sonría.

REGLA 3

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

REGLA 4

Sea un buen oyente. Anime a los demás a que hablen de sí mismos.

REGLA 5

Hable siempre de lo que interese a los demás.

REGLA 6

Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo *sinceramente*.

TERCERA PARTE

Logre que los demás piensen como usted

NO ES POSIBLE GANAR UNA DISCUSION

: "Hay una divinidad que forja nuestros fines, por mucho que queramos alterar-los".

"Hay que evitar siempre el ángulo agudo."

Nueve veces de cada diez, cuando termina la discusión cada uno de los contendores está más convencido que nunca de que la razón está de su parte.

No se puede ganar una discusión. Es imposible porque, si se pierde, ya está perdida; y si se gana, se pierde. ¿Por qué? Pues, suponga usted que triunfa sobre el rival, que destruye sus argumentos y demuestra que es *non compos mentis*. ¿Y qué? Se sentirá usted satisfecho. Pero, ¿y él? Le ha hecho sentirse inferior. Ha lastimado su orgullo. Ha hecho que se duela de ver que usted triunfa. Y "un hombre convencido contra su voluntad sigue siendo de la misma opinión".

"Si discute usted, y pelea y contradice, puede lograr a veces un triunfo; pero será un triunfo vacío, porque jamás obtendrá la buena voluntad del contrincante."

Puede tener usted razón, puede estar en lo cierto cuando discute; pero en cuanto a modificar el criterio del contendor lo mismo sería que se equivocara usted en los argumentos.

"El odio nunca es vencido por el odio sino por el amor", y un malentendido no termina nunca gracias una discusión sino gracias al tacto, la diplomacia, la conciliación, y un sincero deseo de apreciar el punto de vista de los demás.

En un artículo aparecido en "Bits and Pieces"* , se publicaron algunas sugerencias para impedir que un desacuerdo se transforme en una discusión:

Acepte el desacuerdo. Recuerde el slogan: "Cuando dos socios siempre están de acuerdo, uno de ellos no es necesario". Si hay algo que se le ha pasado por alto, agradezca a quien se lo recuerde. Quizá este desacuerdo es su oportunidad de corregirse antes de cometer un grave error.

Desconfíe de su primera impresión instintiva. Nuestra primera reacción natural en una situación desagradable es ponernos a la defensiva. Puede ser para peor, no para mejor.

Controle su carácter. Recuerde que se puede medir la dimensión de una persona por lo que la irrita. **Primero, escuche.** Dele a su oponente la oportunidad de hablar. Déjelo terminar. No se resista, defienda ni discuta. Eso sólo levanta barreras. Trate de construir puentes de comprensión. No construya altos muros de incompreensión.

Busque las áreas de acuerdo. Una vez que haya oído hasta el fin a su oponente, exponga antes que nada los puntos y áreas en que están de acuerdo.

Sea honesto. Busque los puntos donde puede admitir su error, y hágalo. Discúlpese por sus errores. Eso desarmará a sus oponentes y reducirá la actitud defensiva.

Prometa pensar y analizar con cuidado las ideas de sus oponentes. Y hágalo en serio. Sus oponentes pueden tener razón. Es mucho más fácil, en este estadio, acceder a pensar en sus posiciones, antes que avanzar a ciegas y verse después en una posición en que sus oponentes puedan decir: "Quisimos decírselo, pero usted no escuchó".

Agradezca sinceramente a sus oponentes por su interés. Cualquiera que se tome el trabajo de presentar y sostener objeciones está interesado en lo mismo que usted. Piénselos como gente que realmente quiere ayudarlo, y haga amigos de sus oponentes.

Posponga la acción de modo que ambos bandos tengan tiempo de repensar el problema. Sugiera realizar otra reunión más tarde ese mismo día, o al día siguiente, para presentar nuevos datos. Al prepararse para esta reunión, hágase algunas preguntas difíciles: ¿Tendrán razón mis oponentes? ¿Tendrán parcialmente razón? ¿Su posición tiene bases o méritos ciertos? ¿Mi reacción solucionará el problema, o sólo impedirá mi frustración? ¿Mi reacción acercará o alejará de mí a mis oponentes? ¿Mi reacción elevará la estima que me tiene la mejor gente? ¿Ganaré o perderé? ¿Qué precio tendré que pagar por ganar? ¿Si no digo nada el desacuerdo se desvanecerá? ¿Esta ocasión tan difícil es una oportunidad para mí?

Cuando dos personas gritan, no hay comunicación, sólo ruido y malas vibraciones".

* "Trozos y pedazos", publicado por *The Economic Press*, Fairfield N .J.

REGLA 1

La única forma de salir ganando de una discusión es evitándola.

UN MEDIO SEGURO DE CONQUISTAR ENEMIGOS... Y CÓMO EVITARLO

No empiece nunca anunciando: "Le voy a demostrar tal y tal cosa". Está mal. Eso equivale a decir: "Soy más vivo que usted. Voy decirle una o dos cosas y le haré cambiar de idea".

Esto es un desafío. Despierta oposición y hace que quien lo escucha quiera librar batalla con usted, antes e que empiece a hablar.

Es difícil, aun bajo las condiciones más benignas, hacer que los demás cambien de idea. ¿Por qué hacerlo aún más difícil, pues? ¿Por qué ponerse en desventaja?

Si va usted a demostrar algo, que no lo sepa nadie. Hágalo sutilmente, con tal destreza que nadie piense que lo está haciendo.

Así - expresó Alexander Pope:

"Se ha de enseñar a los hombres como si no se les enseñara, Y proponerles cosas ignoradas como si fueran olvidadas." Hace más de trescientos años, Galileo dijo:

"No se le puede enseñar nada a nadie; sólo se lo puede ayudar a que lo encuentre dentro de sí."

Lord Chesterfield dijo así a su hijo:

"Has de ser más sabio que los demás, si puedes; pero no lo digas."

Sócrates decía repetidamente a sus discípulos en Atenas: "Sólo sé que no sé nada".

Bien: no puedo tener ya la esperanza de ser más inteligente que Sócrates; por lo tanto, he dejado de decir a los demás que se equivocan. Y compruebo que rinde beneficios.

Si alguien hace una afirmación que a juicio de usted está errada -sí, aun cuando usted sepa que está errada- es mucho mejor empezar diciendo: **"Bien, escuche. Yo pienso de otro modo, pero quizá me equivoque. Me equivoco con tanta frecuencia... Y si me equivoco, quiero corregir mi error. Examinemos los hechos"**.

Hay algo de mágico, positivamente mágico, en frases como esas: "Quizá me equivoque". "Me equivoco con tanta frecuencia..."

Nadie en el mundo o fuera de él objetará nada si usted dice: "Quizá me equivoque. Examinemos los hechos ".

Jamás se verá en aprietos por admitir que quizá se equivoque. Eso detendrá todas las discusiones y dará a la otra persona el_deseo de ser tan justo y ecuánime como usted. Le hará admitir que también él puede equivocarse.

Pocas personas son lógicas. Casi todos tenemos prejuicios e ideas preconcebidas. Casi todos nos hallamos cegados por esas ideas, por los celos, sospechas, temores, envidia y orgullo. Y en su mayoría las personas no quieren cambiar de idea acerca de su religión, o

CÓMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS

“DALE CARNEGIE”

su corte de cabello, o el comunismo, o su astro de cine favorito. De manera que si usted suele decir a los demás que se equivocan, sírvase leer el siguiente párrafo todas las mañanas antes del desayuno. Es del ilustrativo libro *“La mente en proceso”*, del profesor James Harvey Robinson:

A veces notamos que vamos cambiando de idea sin resistencia alguna, sin emociones fuertes, pero si se nos dice que nos equivocamos nos enoja la imputación, y endurecemos el corazón. Somos increíblemente incautos en la formación de nuestras creencias, pero nos vemos llenos de una ilícita pasión por ellas cuando alguien se propone privarnos de su compañía. Es evidente que lo que nos resulta caro no son las ideas mismas, sino nuestra estima personal, que se ve amenazada

Cuando nos equivocamos, a veces lo admitimos para nuestros adentros. Y si se nos sabe llevar, con suavidad y con tacto, quizá lo admitamos ante los demás y acaso lleguemos a enorgullecernos de nuestra franqueza y ecuanimidad en tal caso. Pero no ocurre así cuando otra persona trata de meternos a golpes en la garganta el hecho poco sabroso de que no tenemos razón.

Nhay que discutir con el cliente o con el cónyuge o con el adversario. No le diga que se equivoca, no lo haga enojar; utilice un poco de tacto, de diplomacia.

REGLA 2

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

SI SE EQUIVOCA USTED, ADMÍTALO

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.

Hay un cierto grado de satisfacción en tener el valor de admitir los errores propios. No sólo limpia el aire de culpa y actitud defensiva, sino que a menudo ayuda a resolver el problema creado por el error.

Cualquier tonto puede tratar de defender sus errores -y casi todos los tontos lo hacen-, pero está por encima de los demás, y asume un sentimiento de nobleza y exaltación quien admite los propios errores.

"Peleando no se consigue jamás lo suficiente, pero cediendo se consigue más de lo que se espera".

REGLA 3

Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.

Para fines académicos

UNA GOTTA DE MIEL

"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."

Si el corazón de un hombre está lleno de discordia y malos sentimientos contra usted, no puede usted atraerlo a su manera de pensar ni con toda la lógica de la Creación. Los padres regañones, los patrones mandones y los maridos o esposas rezongones deben comprender que **a nadie le gusta cambiar de idea. A nadie es posible obligar por la fuerza a que convenga con usted o conmigo. Pero es posible conducir a la otra persona a ello, si somos suaves y amables.**

"Una gota de miel caza más moscas que un galón de hiel".

REGLA 4

Empiece en forma amigable.

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

* Harry A. Overstreet, *Influencing Human Behavior*

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.

"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."

La próxima vez que deseamos decir a alguien que se equivoca, recordemos al viejo Sócrates y hagamos una pregunta amable, una pregunta que produzca la respuesta: "Sí, sí".

Los chinos tienen un proverbio lleno de la vieja sabiduría oriental: "**Quien pisa con suavidad va lejos**". Estos chinos, tan cultos, han pasado cinco mil años estudiando la naturaleza humana, y han empleado en ello mucha perspicacia: "Quien pisa con suavidad va lejos".

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.**

Dejar hablar a la otra persona ayuda en situaciones familiares, así como en los negocios.

Casi todos los hombres que han triunfado se complacen en recordar sus luchas iniciales.

La verdad es que hasta nuestros amigos prefieren hablarnos de sus hazañas antes que escucharnos hablar de las nuestras.

La Rochefoucauld, el filósofo francés, dijo **"Si quieres tener enemigos, supera a tus amigos; si quieres tener amigos, deja que tus amigos te superen"**.

REGLA 6

Permita que la otra persona sea quien hable más.

CÓMO OBTENER COOPERACIÓN

A nadie agrada sentir que se le quiere obligar a que compre o haga una cosa determinada. Todos preferimos creer que compramos lo que se nos antoja y aplicamos nuestras ideas. Nos gusta que se nos consulte acerca de nuestros deseos, nuestras necesidades, nuestras ideas.

El gran poeta inglés Alexander Pope lo expresó de modo sucinto:

Al hombre hay que enseñarle como si no se le enseñara, y proponerle lo desconocido como olvidado.

Hace veinticinco siglos el sabio chino Lao Tsé dijo ciertas cosas que los lectores de este libro podrían utilizar hoy:

"La razón por la cual los ríos y los mares reciben el homenaje de cien torrentes de la montaña es que se mantienen por debajo de ellos. Así son capaces de reinar sobre todos los torrentes de la montaña. De igual modo, el sabio que desea estar por encima de los hombres se coloca debajo de ellos; el que quiere estar delante de ellos, se coloca detrás. De tal manera, aunque su lugar sea por encima de los hombres, éstos no sienten su peso; aunque su lugar sea delante de ellos, no lo toman como insulto."

REGLA 7

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

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.

"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

Mañana, antes de pedir a alguien que apague una hoguera o compre su producto o contribuya a su caridad favorita, ¿por qué no cierra usted los ojos y trata de verlo todo desde el punto de vista de la otra persona? Pregúntese: ¿Por qué esta persona va a querer hacerlo? Es cierto que esto le llevará tiempo; pero le ayudará a lograr amigos y a obtener mejores resultados, con menos fricción y menos trabajo.

"Yo prefiero caminar dos horas por la acera frente a la oficina de un hombre a quien debo entrevistar -dijo el decano de la escuela de negocios de Harvard, Sr. Donham-, antes que entrar en su oficina sin una idea perfectamente clara de lo que voy a decirle y de lo que es probable que él, según mis conocimientos de sus intereses y motivos, ha de responderme."

Esto es de tal importancia que voy a repetirlo:

Yo prefiero caminar dos horas por la acera frente a la oficina de un hombre a quien debo entrevistar, antes que entrar en su oficina sin una idea perfectamente clara de lo que voy a decirle y de lo que es probable que él, según mis conocimientos de sus intereses y motivos, ha de responderme.

Si como resultado de la lectura de este libro consigue usted tan sólo una cosa, una mayor tendencia a pensar siempre en términos del punto de vista ajeno, y a ver las cosas desde ese punto de vista tanto como desde el suyo; si tan sólo ese resultado logra de la lectura de este libro, bien puede resultar uno de los pasos culminantes de su carrera.

REGLA

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

LO QUE TODOS QUIEREN

Para fines académicos

¿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.

".

De manera que si usted quiere que los demás piensen como usted, ponga en práctica la...

REGLA 9

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

UN LLAMADO QUE GUSTA A TODOS

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.

"La experiencia me ha enseñado -dijo el Sr. Thomas finalmente- que, cuando no se puede obtener un informe exacto acerca del cliente, la única base sobre la cual se puede proceder es la de presumir que es una persona sincera, honrada, veraz, deseosa de pagar sus cuentas, una vez convencida de que las cuentas son exactas. En otras palabras, más claras quizá, **la gente es honrada y quiere responder a sus obligaciones.** Las excepciones de esta regla son comparativamente escasas, y yo estoy convencido de que el individuo inclinado a regatear reaccionará favorablemente en casi todos los casos si se le hace sentir que se lo considera una persona honrada, recta y justa."

REGLA 10

Apele a los motivos más nobles.

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

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 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.

REGLA 11

Dramatice sus ideas.

CUANDO NINGUNA OTRA COSA LE DÉ RESULTADO, PRUEBE ESTO

Frederic Herzberg, uno de los grandes tratadistas del comportamiento humano, Estudió en profundidad la actitud ante el trabajo de miles de personas, desde obreros de fábricas hasta importantes ejecutivos. Y descubrió que el factor más motivador, la faceta del trabajo que resultaba más estimulante, era el trabajo mismo. Si el trabajo era excitante e interesante, el obrero lo enfrentaba con gusto, y ésa era toda la motivación que necesitaba para hacerlo bien.

Eso es lo que encanta a toda persona que triunfa: el juego. La oportunidad de expresarse. La oportunidad de demostrar lo que vale, de destacarse, de ganar. Esto es lo que da atracción a las carreras pedestres. El deseo de sobresalir. El deseo de sentirse importante.

REGLA 12

Lance, con tacto, un reto amable.

En pocas palabras

LOGRE QUE LOS DEMAS PIENSEN COMO USTED

REGLA 1

La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola.

REGLA 2

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

REGLA 3

Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.

REGLA 4

Empiece en forma amigable.

REGLA 5

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

REGLA 6

Permita que la otra persona sea quien hable más.

REGLA 7

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

REGLA 8

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

REGLA 9

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

REGLA 10

Apele a los motivos más nobles.

REGLA 11

Dramatice sus ideas.

REGLA 12 Lance, con tacto, un reto amable.

CUARTA PARTE

Sea un líder: cómo cambiar a los demás sin ofenderlos ni despertar resentimientos

SI TIENE USTED QUE ENCONTRAR DEFECTOS, ESTA ES LA MANERA DE EMPEZAR

CÓMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS

“DALE CARNEGIE”

Empezar con elogios es hacer como el dentista que empieza su trabajo con novocaína. Al paciente se le hace todo el trabajo necesario, pero la droga ya ha insensibilizado al dolor. De modo que un líder debe usar la...

REGLA 1

Empiece con elogio y aprecio sincero.

CÓMO CRITICAR Y NO SER ODIADO POR ELLO

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.

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.

Llamar la atención indirectamente sobre los errores obra maravillas sobre personas sensibles que pueden resentirse ante una crítica directa

Una eficaz manera de corregir los errores de los demás es...

REGLA 2

Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.

HABLE PRIMERO DE SUS PROPIOS ERRORES

No es tan difícil escuchar una relación de los defectos propios si el que la hace empieza admitiendo humildemente que también él está lejos de la perfección.

Si unas pocas frases para elogiar al prójimo y humillarse uno pueden convertir a un Káiser altanero e insultado en un firme amigo, imaginemos lo que podemos conseguir con la humildad y los elogios en nuestros diarios contactos. Si se los utiliza con destreza, darán resultados verdaderamente milagrosos en las relaciones humanas.

Admitir los propios errores, aun cuando uno no los haya corregido, puede ayudar a convencer al otro de la conveniencia de cambiar su conducta.

Un buen líder sigue esta regla:

REGLA

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

Para fines académicos

A NADIE LE AGRADA RECIBIR ORDENES

Dar a los demás una oportunidad de hacer una u otra cosa; dejarlos hacer, y dejarlos aprender a través de sus errores. Es acertado por que....

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

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.

Un líder eficaz utilizará la...

REGLA 4

Haga preguntas en vez de dar órdenes.

PERMITA QUE LA OTRA PERSONA SALVE 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 "

Aún cuando tengamos razón y la otra persona esté claramente equivocada, sólo haremos daño si le hacemos perder prestigio.

Un auténtico líder siempre seguirá la...

REGLA 5

Permita que la otra persona salve su propio prestigio.

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.

. A todos les agrada ser elogiados, pero cuando el elogio es específico, se lo recibe como sincero, no algo que la otra persona puede estar diciendo sólo para hacernos sentir bien.

Recordémoslo: todos anhelamos aprecio y reconocimiento, y podríamos hacer casi cualquier cosa por lograrlo. Pero nadie quiere mentiras ni adulación.

Lo repetiré una vez más: los principios que se enseñan en este libro sólo funcionarán cuando provienen del corazón. No estoy promoviendo trucos. Estoy hablando de un nuevo modo de vida.

No hablemos ya de cambiar a la gente. Si usted y yo inspiramos a aquellos con quienes entramos en contacto para que comprendan los ocultos tesoros que poseen, podemos hacer mucho más que cambiarlos. Podemos transformarlos, literalmente.

¿Exageración? Escuche usted estas sabias palabras del profesor William James, de Harvard, el más distinguido psicólogo y filósofo, quizá, que ha tenido Norteamérica:

En comparación con lo que deberíamos ser, sólo estamos despiertos a medias.

Solamente utilizamos una parte muy pequeña de nuestros recursos físicos y mentales. En términos generales, el individuo humano vive así muy dentro de sus límites. Posee poderes de diversas suertes, que habitualmente no utiliza.

Sí, usted mismo posee poderes de diversas suertes que habitualmente no utiliza; y uno de esos poderes, que no utiliza en toda su extensión, es la mágica capacidad para elogiar a los demás e inspirarlos a comprender sus posibilidades latentes.

Las capacidades se marchitan bajo la crítica; florecen bajo el estímulo. De modo que para volverse un líder más eficaz de la gente utilice la ...

REGLA 6

Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso. Sea "caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios".

CRÍA FAMA Y ÉCHATE A DORMIR

¿Qué hacer cuando una persona que ha trabajado bien empieza a hacerlo mal? Se lo puede despedir, pero eso no soluciona nada. Se lo puede tratar con energía, pero eso por lo general provoca resentimiento.

Si quiere usted que una persona mejore en cierto sentido, proceda como si ese rasgo particular fuera una de sus características sobresalientes. Shakespeare dijo: "Asume una virtud si no la tienes". Y lo mismo se puede presumir con respecto a los demás y afirmar abiertamente que tiene aquella virtud que uno quiere desarrollar en él. **Désele una reputación, y se le verá hacer esfuerzos prodigiosos antes de desmentirla.**

Si usted quiere obtener buenos resultados en esa difícil misión de cambiar la actitud o conducta de los otros, recuerde la...

REGLA 7

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

HAGA QUE LOS ERRORES PAREZCAN FÁCILES DE CORREGIR

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.

Si quiere ayudar a los otros a mejorar, recuerde la...

REGLA 8

Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.

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

El líder eficaz tendrá presentes las siguientes guías cuando sea necesario cambiar conductas o actitudes:

1. Ser sincero. No prometer nada que no se pueda cumplir. Olvidarse de los beneficios de uno y concentrarse en los de la otra persona.
2. Saber exactamente qué es lo que se quiere que haga la otra persona.
3. Ser empático. Preguntarse a sí mismo qué quiere verdaderamente la otra persona.
4. Considerar los beneficios que recibirá la otra persona por hacer lo que usted le sugiere.
5. Hacer coincidir esos beneficios con los deseos de la otra persona.
6. Al hacer el pedido, hacerlo en una forma que destaque los beneficios que redundará para la otra persona.

Es ingenuo creer que siempre se obtiene una reacción favorable de la otra persona cuando se usan estos métodos, pero la experiencia de la mayoría indica que es más probable cambiar actitudes de este modo que no usando estos principios; y si con ellos se aumenta el rendimiento aunque más no sea en un diez por ciento, usted es un líder un diez por ciento más eficaz y este es su beneficio.

Es más probable que la gente haga lo que usted sugiere cuando se usa la...

REGLA 9

Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.

En pocas palabras SEA UN LIDER

El trabajo de un líder consiste, entre otras cosas, en cambiar la actitud y conducta de su gente. Algunas sugerencias para lograrlo:

REGLA 1

Empiece con elogio y aprecio sincero.

REGLA 2

Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.

REGLA 3

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

REGLA 4

Haga preguntas en vez de dar órdenes.

REGLA 5

Permita que la otra persona salve su propio prestigio.

REGLA 6

CÓMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS

“DALE CARNEGIE”

Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso. Sea "caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios".

REGLA 7

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

REGLA 8

Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.

REGLA 9

Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.