

A principios del siglo XX, Dale Carnegie comenzó a recoger testimonios directos e indirectos de cientos de personas para observar la forma en que asumían sus vidas, se enfrentaban a sus problemas y lograban salir adelante en las más diversas situaciones.

Esta recopilación, integrada por el diálogo abierto con los miles de estudiantes que acudían a sus cursos, por la lectura incansable de cientos de biografías de grandes personajes históricos y la entrevista directa con otras muchas personalidades de su país, le permitió publicar en 1936 una obra que, con el tiempo, ha adquirido la condición de clásica: *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, traducida a 25 idiomas y con más de 21 millones de ejemplares vendidos. Este libro legendario, pionero en su género, es uno de los más leídos de la historia y continúa siendo un referente continuo para el marketing moderno.

En la década siguiente, Carnegie siguió adelante con sus exploraciones sobre la forma en que la gente gestionaba sus propias vidas y publicó una nueva obra: en ella recogía una serie de técnicas básicas y de comprobado éxito para afrontar las preocupaciones y encontrar el placer de la vida.

Bibliografía

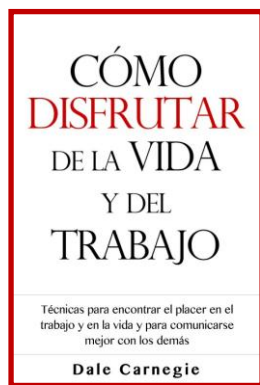
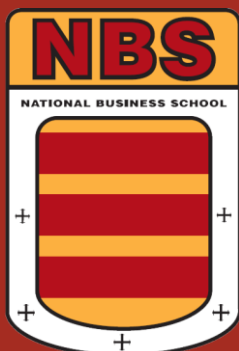
Dale Carnegie

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



Cómo disfrutar de la vida y del trabajo

Técnicas para encontrar el placer en el trabajo y en la vida y para comunicarse mejor con los demás

Dale Carnegie

INTRODUCCIÓN

Se trata, en esta ocasión, de *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*, que ha llegado a vender más de seis millones de copias en el mundo.

Los herederos del legado Carnegie, bajo la dirección de su propia esposa, extrajeron los capítulos más significativos de ambas obras para aquellas personas que quieran encontrar principios concretos y sencillos que les ayuden a encontrar el placer en el trabajo y en la vida. A fin de cuentas, todos nosotros pasamos la mayor parte de nuestras vidas en el trabajo, cualquiera que éste sea, por lo que la preocupación por maximizar el disfrute en ese espacio y hacer del trabajo una experiencia provechosa no dista mucho de la preocupación por llevar una vida feliz. Las siguientes reglas apuntan hacia ese fin.

Algunos caminos hacia la tranquilidad

Si se analizara la sangre de un obrero al final de su jornada, se la encontraría colmada por las toxinas de la fatiga. Si, por el contrario, se tomara la del cerebro de Albert Einstein tras un arduo día de reflexiones científicas, es muy probable que en ella no se detectara ninguna de esas toxinas. Desde el plano físico, el cerebro es incansable; al cabo de ocho o doce horas de haber iniciado una tarea, puede seguir desempeñándola tan bien como al principio. Tal como afirma J. A. Hadfield en *The Psychology of Power*, el origen de la fatiga es mental: el aburrimiento, el tedio, el resentimiento, la sensación de inutilidad, esos son los factores de riesgo que afectan al desempeño del trabajador sedentario. Si usted busca procurarse la tranquilidad y despertar su interés por la vida, hará bien es seguir estas sencillas pautas para alejar los efectos nocivos del hastío y el **inconformismo**.

Encuéntrese y sea usted mismo

Los psicólogos lo saben muy bien: detrás de muchas neurosis, de multitud de complejos y hasta de las patologías psicóticas más severas, se esconde una de las mayores tragedias humanas, la de querer ser alguien y algo distinto de la persona que se es. Se trata de una de las mayores causas de infelicidad que, tal como dijera hace más de un siglo el doctor James Gordon Gilkey, es un problema tan viejo como el mundo y tan universal como la vida humana.

Diariamente, nos encontramos con hombres y mujeres que se esfuerzan por imitar a otros, y sacrifican en este esfuerzo su propia autenticidad. Pero no hay que ser muy perspicaz para saber que nadie quiere una moneda falsa. Paul Boynton, quien fuera director de personal de la Socony Vacuum Company, llegó a entrevistar a más de sesenta mil candidatos y, según él, el error más frecuente y más grave de quienes solicitan un empleo es el de no ser ellos mismos: En lugar de actuar naturalmente y ser totalmente francos, con frecuencia intentan dar las respuestas que creen que uno quiere oír.

Cada individuo es algo inédito en el mundo. Por aquí nunca había pasado y nunca volverá a pasar nadie igual a usted. Por ello, si de destacar por la originalidad se trata, basta con explorar al máximo la propia diferencia. Le guste o no, usted sólo puede cantar lo que es, sólo puede pintar lo que es, sólo puede escribir lo que es. Así lo dijo sir Walter Raleigh: No puedo escribir un libro de Shakespeare, pero sí puedo escribir un libro mío. Para quienes desearían ser como otros o se limitan a imitarlos, actuando como monos, conviene recordar estas otras palabras de Emerson: La envidia es ignorancia y la imitación, suicidio. En lugar de que lo consuma la angustia de no ser como los otros, es hora de explorar su enorme equipaje de facultades, muchas veces ocultas o desaprovechadas.

Cuatro buenos hábitos de trabajo

Estos cuatro hábitos de trabajo son sencillos de implementar y los efectos en su estado anímico y en su energía resultarán inapreciables:

1. Despeje su escritorio de todos los documentos, excepto los relacionados con el problema que tiene entre manos en ese momento. La simple visión de una mesa atestada de papeles, documentos, informes por hacer y correos sin contestar puede ser el detonante de una angustia paralizadora. Y como decía Charles Evans Hughes, presidente del Tribunal Supremo de los Estados Unidos, los hombres no mueren por exceso de trabajo. Mueren por dispersión y preocupación.
2. Haga las cosas por orden de importancia. Aunque le cueste trabajo hacerlo o vaya en contra de sus tendencias o costumbres, un buen plan para priorizar lo más importante vale muchísimo más que improvisar sobre la marcha.
3. Cuando se enfrente a un problema, resuélvalo en el acto si cuenta con la información suficiente para tomar una decisión. Cuenta H. P. Howell, miembro de la junta directiva de U.S. Steel, que allí las reuniones solían girar en torno a discusiones interminables, tras las cuales

no se llegaba a ninguna conclusión, obligándoles a todos a posponer el encuentro y llevarse trabajo a sus casas. Por fortuna, él logró persuadir a sus compañeros para que los problemas se abordaran de uno en uno, y en cada caso se llegara a una decisión, sin rodeos ni dilaciones. Y el resultado fue sorprendente. En adelante, todos los asuntos parecían resolverse en las juntas y ya no era necesario llevarse una pila de informes y una serie de incógnitas que jamás se resolverían.

4. Aprenda a organizar, delegar y supervisar. Es cierto que delegar en la persona equivocada puede acarrear grandes desastres, pero es aún más cierto que abstenerse de delegar es fuente certera de preocupaciones, tensiones y fatigas. El sitio donde usted encontrará con más facilidad a personas jóvenes que han levantado grandes empresas, pero que han sido incapaces de delegar responsabilidades importantes, es en las secciones necrológicas de los periódicos.

Aleje el aburrimiento y evite el cansancio. De acuerdo con un informe de la revista *Archives of Psychology*, en el que se narra un experimento liderado por Joseph E. Barmack, los estudiantes que fueron sometidos a un conjunto de pruebas deliberadamente aburridas se sintieron cansados, se quejaron de dolores de cabeza y llegaron incluso a irritarse. Al evaluar sus procesos metabólicos, se encontró que su presión sanguínea y su consumo de oxígeno decrecían con el aburrimiento, y que el mismo metabolismo se aceleraba en cuanto la misma persona comenzaba a sentir interés y placer por el trabajo. En otros experimentos sobre la fatiga, realizados por el doctor Edward Thorndike, de Columbia, se mantuvo despiertos a varios jóvenes durante casi una semana, manteniendo vivo su interés en algo. El resultado, según sus propias conclusiones, es que el aburrimiento es la única causa real de la disminución del trabajo.

Observe que usted raramente se cansa cuando hace algo que le resulta muy interesante y atractivo. De igual forma, si pone entusiasmo en su trabajo combatirá el

aburrimiento y, al hacerlo, reducirá la fatiga y alejará las preocupaciones. Incluso si su trabajo le parece aburrido, haga como si no lo fuera y trate de encontrarle el lado divertido. Como ese chico que vendía helados y en lugar de sucumbir en el aburrimiento y las quejas, decidió interesarse por los procesos anexos al helado, y tras hacerse un experto en los productos y procesos químicos que intervienen en su elaboración, llegó a ganar un concurso para universitarios sobre los usos del cacao y el chocolate. Y así, disfrutando de una tarea aparentemente trivial, fue pasando a asumir retos cada vez mayores. Es la misma lógica de aquel fabricante de tornillos que se imponía continuos retos, como la cantidad de tornillos que haría en una hora, o de aquel americano, vendedor a domicilio, que con un francés muy precario se dedicaba en París a la venta puerta a puerta, imaginándose que cada vez interpretaba un papel teatral ante un público diferente.

Si hace usted como si disfrutara de su trabajo, entonces le será mucho más fácil disfrutarlo y, además, trabajará más rápido y será más productivo. El influjo de nuestra forma de percibir las cosas en la vida real no es un descubrimiento novedoso; Marco Aurelio lo describió hace dieciocho siglos en sus Meditaciones: Nuestra vida es obra de nuestros pensamientos.

Si quiere evitar la fatiga, que a su vez es caldo de cultivo para las preocupaciones, procúrese también descanso y relajación. Según el doctor Edmund Jacobson, director del Laboratorio de Fisiología Clínica de la Universidad de Chicago, cualquier estado nervioso o emocional desaparece en presencia de un completo descanso. Aprenda a relajarse en el trabajo y en casa. Deje que sus músculos y su cuerpo entero descansen. No requerirá mayores esfuerzos, pues la relajación no es otra cosa que la ausencia de toda tensión y esfuerzo.

Valore lo que tiene. ¿Vendería usted sus piernas o sus ojos por mil millones de dólares? ¿Cuánto pediría por su familia? ¿Cuánto por sus amigos? Sume todas las partidas y comprobará que no está usted dispuesto a vender todo lo que tiene ni por toda la riqueza junta de los diez mayores

magnates. Entonces deténgase y pregúntese: ¿Por qué diablos me preocupo? Y rápidamente comprenderá que sus motivos son insignificantes.

Hay una frase milenaria que conviene recordar: Estaba triste porque no tenía zapatos, hasta que en la calle encontré a un hombre que no tenía pies. Eddie Rickenbacker, que sobrevivió veintiún días en una balsa salvavidas perdido en el Océano Pacífico, comprendió muy bien su significado, tal como lo puso de relieve, después de su rescate, al afirmar que si se tiene el agua necesaria para beber y toda la comida necesaria para alimentarse, nunca hay que quejarse de nada.

Los que no hemos sobrevivido a un naufragio o a una tragedia semejante, desatendemos con frecuencia el valor de lo que tenemos en la vida. Para Schopenhauer, una de las mayores tragedias de nuestra condición humana está cifrada en esa amarga tendencia a no pensar casi nunca en lo que tenemos, pero siempre en lo que nos falta. Y son muchos los que sólo aprenden a vivir de verdad en el momento en que se enteran de que van a morir. Pero el que no deja de gruñir y protestar, no sólo arriesga su salud mental y física, sino también su hogar, sus negocios y sus amigos.

Relativice las críticas. Cuando era príncipe de Gales, a sus catorce años, el rey Eduardo VIII asistía a una suerte de escuela naval en Devonshire, donde recibía una estricta formación. Cierto día, uno de los oficiales lo encontró llorando y tras indagar sobre las causas, supo que unos cadetes lo habían pateado. El director del colegio llamó a los muchachos y, tras aclararles que el príncipe no los había acusado, les preguntó los motivos de la agresión. Entonces estos confesaron que, cuando fueran oficiales de marina, querían poder decir que habían pateado al rey. Una respuesta muy elocuente que refleja el sentido oculto de las críticas y las agresiones: si no somos nadie para los demás, entonces no se tomarán la molestia de molernos a palos o de descargar en nuestra contra su fogoso arsenal de invectivas. En pocas palabras: detrás de cada crítica injusta suele esconderse un elogio encubierto.

Cuando alguien se destaca entre la masa, nunca quedará a salvo de ser censurado. Los demás hablarán de él. Y muchas veces hablarán mal, movidos por los celos y por la envidia. Schopenhauer lo sintetizó hace años: El vulgo disfruta enormemente con los defectos y las locuras de los grandes hombres. Las agresiones más violentas y desmedidas, como las críticas injustificadas que siempre recaen sobre todo personaje público, no dicen generalmente nada cierto del agredido, pero sí revelan grandes verdades del agresor.

Nadie puede impedir que lo critiquen injustamente, pero cualquiera puede hacer que las críticas injustas dejen de afectarle. Esto lo supo el mayor Smedley Butler después de muchos años de sufrir por el raudal de reproches que se lanzaban en su contra. Finalmente, curtido por la experiencia, podía sostener lo siguiente: Cuando alguien me maldice ahora ni siquiera vuelvo la cabeza para ver quién está hablando. ¿Qué gana quien colma de importancia todos los dardos y flechas que le lanzan desde lejos?

Esto no significa que haya que evitar o reprochar toda crítica. Por el contrario, en los juicios bienintencionados hay una fuente inagotable de sabiduría y como nadie es perfecto, todos necesitamos de ellos para mejorar. Pero sí hay que hacer caso omiso a las infinitas críticas injustificadas que recaen de forma sistemática sobre todo aquel que se destaque.

Hay dos fórmulas de denotado alcance para lograr esto. Una está condensada en las palabras de Matthew C. Brush, presidente de la American International Corporation: He adoptado como norma hacerlo todo lo mejor que sé y puedo y, después, abrir mi viejo paraguas y dejar que la lluvia caiga sobre él y no sobre mí. La otra se la enseñó a Charles Schwab un viejo alemán que trabajaba en sus talleres siderúrgicos. Después de que sus compañeros lo hubieran arrojado al río tras una discusión sobre la guerra, Schwab se acercó él, que seguía empapado y cubierto de lodo, y quiso saber cuál había sido su reacción y cómo había respondido a sus agresores, ante lo cual el viejo respondió: Me reí y

nada más. Ríase y nada más: verá la rapidez con que sus contrincantes pierden todo argumento y la prontitud con que las riñas se desvanecen.

Técnicas fundamentales para tratar con las personas

Mientras ciento cincuenta agentes y oficiales de la policía de Nueva York disparaban contra el piso en que se encontraba escondido "Dos Pistolas" Crowley, este legendario "asesino de policías", considerado como uno de los criminales más peligrosos en la historia de Nueva York, escribió una carta dirigida a quien corresponda entre cuyas manchas de sangre se podía leer: Bajo estas ropas tengo un corazón cansado, pero bondadoso, un corazón que no haría daño a nadie. Estas palabras, escritas por el mismo hombre que había baleado a sangre fría a tantos policías, son el pan de cada día en los pasillos de las cárceles. Tal parece ser la naturaleza humana, y no sería exagerado decir que de cada cien personas, noventa y nueve son incapaces de criticarse a sí mismas, por grandes que sean sus errores: al tiempo que mantienen una imagen elevada de sí mismas, achacan a los demás la culpa de todos los males. Porque a la dificultad para la autocrítica se junta la facilidad para criticar a los otros, aprovechando para ello el más mínimo pretexto.

Si toda la gente se considera tan perfecta y tan buena, entonces la posibilidad de que alguien reciba las críticas con agrado es infinitamente pequeña. De ahí que la crítica sea peligrosa, pues lesiona el orgullo de los otros, afecta su sentido de la importancia y hace emerger su resentimiento. Y no sólo es peligrosa, sino que también es inútil, pues en lugar de provocar cambios duraderos, pone al criticado en actitud defensiva y por lo común, tratando de justificarse.

El reconocido psicólogo B. F. Skinner demostró con sus experimentos sobre la conducta que un animal aprende mucho más rápido cuando se le premia por sus buenas conductas que cuando se le castiga por su mal comportamiento. Y los estudios

posteriores han extendido estas conclusiones a los seres humanos. En lugar de censurar a la gente, conviene tratar de comprenderla. Cualquiera 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.

Después de sufrir un accidente que casi le cuesta la vida y la de su tripulación de no haber sido por su pericia, Bob Hoover, un famoso piloto norteamericano, revisó personalmente el tanque de combustible y confirmó su sospecha de que lo habían cargado con combustible de reactor en lugar de gasolina común. Entonces se dirigió al aeropuerto y pidió ver al mecánico encargado del avión. Cuando éste llegó, enfermo de angustia y consciente de su error imperdonable, Hoover no le riñó, ni siquiera lo criticó. Le puso el brazo en los hombros y le dijo: Para demostrarle que estoy seguro de que nunca volverá a hacerlo, quiero que mañana se ocupe de mi F-51.

Sigmund Freud, padre del psicoanálisis, enseñaba lo siguiente: Todo lo que usted y yo hacemos surge de dos motivos: el impulso sexual y el deseo de ser grande. En el mismo sentido, John Dewey, el notable pedagogo norteamericano, sostenía que el impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante. La mejor forma de conocer y comprender a una persona radica, pues, en saber cómo satisfacer ese deseo de ser importante. Y así como alguno se hizo llamar "Almirante del Océano y Virrey de las Indias", y otros han exigido que se les trate de "Su Grandeza, el excelentísimo señor Presidente", así también los manicomios están llenos de sujetos que han encontrado en la locura la importancia que en la cordura se les ha negado.

Si algunas personas tienen tanta sed de importancia que llegan a la demencia, imagine por un instante los milagros que usted puede lograr con tan sólo ofrecerle al prójimo una honrada apreciación de su importancia. Charles Schwab, primer presidente de la United States Steel Company, que era diestro como pocos en este arte, definía su éxito con estas

sencillas palabras: Si algo me gusta, soy caluroso en mi aprobación y generoso en mis elogios.

Deje de pensar en usted por unos minutos y comience a observar las cualidades de quienes lo rodean. Entonces podrá reconocer sus fortalezas y apreciarlas de forma sincera. Y con el mismo rigor con el que alimenta los cuerpos de sus hijos, podrá alimentar la estima de todos sus semejantes. Esa era la fórmula de Emerson, cuyo prestigio personal no le impedía demostrar aprecio honrado y sincero por las demás personas: Todo hombre que conozco es superior a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de él.

Usted puede ganar más amigos en dos meses interesándose de verdad por ellos de los que podría ganar en dos años intentando que los demás se interesen por usted. Hace cerca de veintidós siglos, el poeta romano Publilio Syro ya conocía este mecanismo: Nos interesan los demás cuando se interesan por nosotros. Eso lo saben muy bien los perros, que logran ganarse la vida con sólo demostrar cariño hacia sus dueños, pues saben que los humanos, independientemente de cualquier rango o jerarquía, gustan de aquellos que los admiran o que simplemente se alegran por su compañía. Haga la prueba de saludar a los demás con ánimo y entusiasmo, demostrándoles el gusto que le da verlos, y podrá observar los resultados.

Incluso las personas más prestigiosas y ocupadas sucumben ante el interés genuino por ellos. Cuando Dale Carnegie dirigía un curso de literatura en un instituto de Brooklyn, quiso invitar a algunos de los escritores más reconocidos a dar una conferencia y exponer sus ideas. Para ello, redactó una carta junto con sus alumnos manifestándole a cada escritor la admiración que sentían por sus obras y cuánto les interesaría poder escucharle. Cada carta iba firmada por unas ciento cincuenta personas y en todas ellas se decía que comprendían las dificultades para desplazarse hasta el instituto, pero que en todo caso agradecerían mucho si les enviaban por escrito las respuestas a algunas cuestiones. A estos escritores les gustó tanto la carta que no tuvieron ningún

problema en dejar de lado sus tareas y llegarse hasta Brooklyn.

En realidad no se trata de nada nuevo. Es lo que Zoroastro enseñó a sus discípulos persas hace tres mil años, lo mismo que Confucio predicó en China, Buda a orillas del Ganges y Lao Tsé en el valle del Han. Es aquello que Jesús enseñó en las montañas de Judea hace casi veinte siglos: Haz al prójimo lo que quieras que el prójimo te haga a ti. Casi todas las personas con las que tropieza se sienten superiores a usted en algún sentido; un camino seguro para llegarles al corazón es hacerles comprender, de algún modo muy sutil, que usted reconoce su importancia y la reconoce sinceramente.

Disraeli, uno de los hombres más astutos que han gobernado el Imperio Británico, afirmaba lo siguiente: Hábleles a las personas de ellos mismos y lo escucharán durante horas. Pregúntese siempre qué hay en la otra persona que se pueda admirar honradamente y no tenga escrúpulos en mencionarlo. Cuando Donald McMahon, arquitecto de jardines, se encontraba en casa de un prestigioso juez planeando la restructuración de su jardín, tuvo la oportunidad de conocer a sus perros y se acercó para decirle: Señor juez, tiene usted una hermosa afición, elogiando luego a los animales y felicitándolo por los premios que habían ganado. El efecto fue sorprendente. Ese mismo juez que se había mostrado seco y distante lo invitó a conocer la perrera, le habló durante una hora del tema explicándole los detalles más minuciosos y, al final, antes de despedirse, le preguntó si tenía hijos y, ante la respuesta afirmativa, le ofreció un cachorro como regalo. A McMahon le bastó con un simple comentario para fraguarse la amistad del juez y, de paso, llevarse a casa un cachorro que valía cientos de dólares.

Si hay un secreto del éxito –decía Henry Ford–, reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista como desde el propio. Si quiere que los otros se interesen por algo, póngase en su posición, piense qué les gusta, hábleles de lo que desean y muéstreles cómo conseguirlo. Haga como aquellos padres cuyo hijo tenía la mala

costumbre de mojar la cama y siempre le echaba la culpa a su abuela, que dormía con él. En lugar de reprenderle, se detuvieron a reflexionar sobre cuáles eran los deseos del niño. No les costó comprender que él quería sentirse mayor, y que eso significaba tener una cama propia y dormir con un pijama, como su padre. La madre lo llevó a una tienda para que él mismo los escogiera y, al instalar la cama en su cuarto, en medio de la emoción, su padre se limitó a decirle: ¿No vas a mojar esta cama, verdad? Por supuesto que no, respondió el niño irguiéndose de orgullo y, en efecto, el problema quedó superado.

Cuando quiera usted conseguir que alguien haga algo, sólo habrá un medio para ello y es el de hacer que esa persona quiera hacerlo, el de darle a entender la forma en que ese algo le puede favorecer a él mismo. Intentar persuadir a alguien para hacer algo, limitándose a mostrarle las ventajas que ese algo tiene para uno mismo, difícilmente logrará despertar su entusiasmo. Todo vendedor podrá corroborar que la mejor forma para convencer a alguien de realizar una compra consiste en indagar sobre sus necesidades y ofrecerle productos o servicios que le ayuden a resolver sus propios problemas.

Logre que los demás piensen como usted

Woodrow Wilson, presidente de los Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial y que desempeñó un rol crucial en la resolución de la misma –por lo que fue galardonado con el premio Nobel de la Paz–, sentenció lo siguiente: Si vienes hacia mí con los puños cerrados creo poder prometerle que los míos se cerrarán más rápido que los tuyos, y agregó que cuando la aproximación es respetuosa y busca un diálogo genuino, se advertirá rápidamente que las diferencias entre las dos partes nunca son tan grandes como se pensaba, y los puntos en común, en cambio, son mucho mayores de lo esperado.

Lincoln sabía muy bien que se atrapan más moscas con una gota de miel que con un barril de hiel, y todas las grandes anécdotas de su vida contribuyen a corroborar su pensamiento de que la suavidad y la

amistad son más poderosas que la furia y la fuerza. Si quiere usted evitar que los otros le cierren sus puertas, entonces acérquese a ellos de forma amigable, incluso frente a aquellos con quienes tiene motivos para estar molesto.

Así, cuando hable con alguien, no empiece discutiendo los puntos divergentes. Por el contrario, empiece por destacar, y siga destacando, todas aquellas cosas en las cuales están de acuerdo. A lo largo de la conversación, continúe acentuando los puntos en común y trate de hacer ver que, en el fondo, los dos persiguen los mismos propósitos. Cada sí que usted obtenga de su interlocutor es una puerta que se le abre. Cada no, por el contrario, será un obstáculo difícil de sortear, pues cuando alguien da una negativa por respuesta, todo su orgullo le exigirá ser consecuente consigo mismo y difícilmente se retractará. Tal vez comprenda más tarde que ese no fue un error – según explica el profesor Overstreet –, pero de todos modos tiene que tener en cuenta supreciado orgullo.

Hace 24 siglos, mientras deambulaba por las plazas de Atenas, Sócrates se propuso evidenciar las contradicciones en que incurrían los que se creían poseedores de la verdad. Él sabía muy bien que si les llegaba con críticas y refutaciones, ninguno estaría dispuesto a dialogar con él y el ejercicio sería de escaso provecho. Por eso Sócrates se limitaba a formular preguntas. Y siempre comenzaba por preguntar aquellas cosas con las cuales sabía que su interlocutor estaría de acuerdo. Luego seguía ganando una afirmación tras otra, acumulando una abundante cantidad de sí es a su favor, hasta que por fin, casi sin darse cuenta, su adversario se veía llegando a una conclusión que pocos minutos antes habría rechazado enérgicamente.

Sócrates no pretendía hacer valer su propia verdad. De hecho, él mismo repetía a sus discípulos su clásico sólo sé que no sé nada. Si usted sigue considerando que es más inteligente que Sócrates, y que siempre lleva la razón, entonces en vez de perder el tiempo cuestionando los errores ajenos, debería estar disfrutando de los millones de dólares que le garantizaría el hecho de

nunca errar, ni en las apuestas ni en los negocios.

Aunque tenemos una extraña tendencia a pensar que si no llevamos la razón siempre, al menos la tenemos la mayor parte de las veces, en realidad somos mucho más falibles de lo que estamos dispuestos a aceptar. Así como no nos gusta que nuestros errores se hagan públicos, tampoco sacamos nada con reprochar a otros sus propias faltas. Cuando, por ejemplo, usted le dice a otra persona que está equivocada y luego añade un le voy a demostrar cómo es en verdad, lo que está insinuando es que usted es más listo que ella y, antes de terminar su primera frase, ya se habrá ganado un adversario.

Sólo llega lejos quien pisa con suavidad. Si le resulta imperativo corregir a otro, hágalo con sutileza, con tal destreza que nadie piense que lo está haciendo. Incluso si está seguro de que el otro se equivoca, le resultará muchísimo más provechoso comenzar por una frase como bien, escuche, yo pienso de otro modo, aunque quizá me equivoque. Cuando alguien comete un error, a veces lo admite para sus adentros. Y si se le sabe llegar con suavidad y con tacto, quizá lo admita ante los demás e incluso llegue a enorgullecerse de su franqueza y ecuanimidad al hacerlo. Benjamín Franklin, uno de los hombres más capaces y diplomáticos de la historia norteamericana, escribió: La forma modesta en que exponía mis opiniones les procuraba una recepción más pronta y menor contradicción.

Muy poco se obtiene de una discusión, sea ésta con un cliente, con el cónyuge o con algún adversario.

R. V. Crowley, vendedor de una gran empresa de maderas de Nueva York, llegó a comprender un día que su compañía perdía mucho dinero debido a las discusiones que él ganaba. Si lo que usted quiere es ganar afecto o respeto o amistades, entonces es preferible que se abstenga de ganar peleas. Recuerde estas sabias palabras de Alexander Pope: Se ha de enseñar a los hombres como si no se les enseñara, y proponerles cosas ignoradas como si fueran olvidadas.

Quizás usted no se gane un reconocimiento público por su genialidad, pero si logra hacer que otras personas se apropien de sus propias ideas, entonces éstas tendrán mucha mayor posibilidad de realizarse. Las palabras que pronunció el sabio chino Lao Tsé hace veinticinco siglos recogen esta actitud y encierran una sabiduría inigualable: 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. Al fin y al cabo, a nadie le gusta que lo obliguen a hacer las cosas y todos preferimos hacer aquellas que sentimos como propias.

Esto fue lo que comprendió Eugene Wesson tras perder incontables contratos por su afán de originalidad. Cada vez que visitaba a uno de los grandes estilistas de Nueva York, Wesson, que vendía modelos para fabricación de textiles, salía sin hacer ninguna venta. Después de un centenar de intentos, este hombre decidió cambiar su estrategia: acudió a un comprador con unos dibujos a medio hacer y le pidió el favor de que le ayudara a terminarlos. El comprador le dijo que los dejara allí unos días y, transcurridos estos, le dio algunas indicaciones sobre la mejor forma de completarlos. Wesson regresó con los dibujos acabados para presentarlos nuevamente. Todos ellos fueron aceptados por el cliente. Desde ese momento, a este diseñador le bastó con dejarle sentir a su cliente que las ideas eran de él para tener garantizado el contrato más constante y lucrativo de su vida.

De la misma forma en que la gente prefiere hacer aquello que considera suyo, las personas también se inclinan por aquellas alternativas que consideran más nobles. Por esto, si su propósito es influir en el comportamiento de alguien, deténgase un instante a pensar en un motivo bueno y digno por el cual una persona realizaría determinada acción, y presénteselo de esa manera. Así lo hacía Cyrus H.

K. Curtis antes de convertirse en un prestigioso editor: para que su revista obtuviera artículos de escritores prestigiosos a quienes no estaba en condiciones de pagar una suma razonable, se limitó a ofrecerles un cheque de cien dólares que no iría para ellos, sino para una

institución de caridad. Asimismo, cuando Lord Northcliffe encontraba en los diarios una fotografía suya que no quería que se publicara, escribía una carta al director, y tras hablarle del respeto y el amor que todos tenemos por la madre, le decía: Le ruego que no vuelva a publicar esa fotografía mía. A mi madre no le gusta.

Técnicas sencillas para ejercer el liderazgo

Un buen líder sabe llamar la atención sobre los errores de otros e influir en sus comportamientos, de forma indirecta y sutil, evitando las reacciones airadas y los resentimientos que pueden suscitar en muchas personas las críticas u órdenes directas. Los ejemplos prácticos que se presentan a continuación recogen algunas valiosas técnicas para asegurarse de que los otros quieran cooperar, en lugar de rebelarse.

En cierta ocasión, mientras Charles Schwab pasaba por uno de los talleres metalúrgicos a su cargo, encontró a un grupo de obreros fumando bajo un letrero que decía Prohibido fumar. Su reacción, entonces, fue ejemplar; en vez de increparlos, se acercó a ellos y le ofreció un cigarrillo a cada uno, diciéndoles calurosamente: Les agradeceré mucho, amigos, que fumen estos afuera. Es una simple cuestión de tacto, que hace efectiva la comunicación en todos los niveles.

Cuando Lyman Abbot fue invitado a pronunciar un discurso con ocasión de la muerte del prominente Henry Ward Beecher, escribió con muchísimo esmero unas palabras solemnes, que una vez concluidas leyó ante su esposa. Aunque ésta se percató de que el discurso era muy pobre y sólo lograría despertar bostezos en el auditorio, se limitó a sugerirle de forma elogiosa que ese discurso sería un excelente artículo para una revista literaria. Abbot lo comprendió inmediatamente, rasgó los papeles y el día de la ceremonia pronunció una efusiva prédica sin usar siquiera notas para ello.

En ciertas ocasiones, la mejor forma de corregir a otra persona consiste en aludir primero a los propios errores antes de

criticar los del otro, pues para cualquier persona será mucho más fácil escuchar una lista de sus propios defectos cuando esta viene de alguien que ha admitido, con humildad, los suyos propios. Esto lo supo muy bien E. G. Dillistone, ingeniero de Brandon, en Canadá, quien sabía que una simple reprimenda no bastaría para que su nueva secretaria dejara de incurrir en tantos errores de ortografía. Él mismo, como muchos ingenieros, se había enfrentado personalmente a ese problema y por eso había decidido utilizar una pequeña libreta alfabetizada en la que anotaba el modo correcto de escribir ciertas palabras. Así, a la siguiente carta plagada de faltas, se acercó a su secretaria y, tras decirle que había encontrado una palabra que creía mal escrita, le explicó que él mismo siempre tenía problemas con esa palabra; así le contó, a continuación, que por eso había confeccionado un pequeño diccionario personal, que sacó de su bolsillo para consultar la forma correcta del término. Dillistone nunca supo si ella había copiado luego su sistema, pero lo cierto es que los errores comenzaron a disminuir de forma acelerada.

En lugar de dar órdenes e imponer reprimendas, un líder sabe motivar a los otros con las pautas indicadas, haciendo las preguntas correctas y despertando su motivación. Esto fue lo que hizo Ian Macdonald, director general de una pequeña empresa especializada en piezas para máquinas, cuando recibió una lucrativa oferta por un pedido muy grande, pero con un plazo de entrega tan restringido que difícilmente lograría cumplir. Antes de aceptar y firmar el contrato, Macdonald convocó una reunión general y les explicó a sus empleados la situación, aclarándoles los beneficios que para la compañía supondría el hecho de aceptar dicha propuesta. Después les preguntó acerca de si se les ocurrían algunas ideas sobre cómo ajustar los procesos de producción para llegar a cumplir con la entrega. Todos los empleados aportaron, entonces, sus opiniones y asumieron como propio el reto, sintiendo que podían hacerlo. En efecto, el contrato fue aceptado y las piezas fabricadas y entregadas en la fecha pactada.

Finalmente, si no quiere ganarse la enemistad o el rencor del otro, permítale siempre salvar su prestigio. En cierta ocasión, la General Electric Company se vio en la penosa obligación de retirar a Charles Steinmetz de la dirección del departamento de cálculos, pues aunque se trataba de un genio de primer orden en todo lo relacionado con la electricidad, su labor en ese cargo directivo estaba siendo deplorable. El problema era que la compañía no quería perder bajo ninguna circunstancia a un hombre tan valioso y, para poner las cosas aún más complicadas, todos sabían que se trataba de una persona muy sensible. Entonces se les ocurrió una idea magnífica. Le ofrecieron a Steinmetz el pomposo cargo de "Ingeniero Consultor de la General Electric Company", permitiéndole que dejara el puesto que venía ocupando y se mantuviera en la compañía haciendo aquello en lo cual era una figura destacadísima y, de paso, salvando su propia reputación al sentir aquello como un homenaje.

Conclusión

El prestigioso psicólogo Alfred Adler, discípulo de Freud, sostuvo lo siguiente: 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.

Muchas veces nuestra propia ceguera individualista nos inclina a descuidar las relaciones con los otros en el afanoso intento por alcanzar nuestras metas. Pero si algo tienen en común todas estas pautas para enfrentar las situaciones cotidianas y tener una vida plácida y valiosa, es la forma en que resaltan la importancia de asumir la perspectiva del otro; sin sacrificar por ello la propia autenticidad, en el mismo intento por satisfacer los intereses legítimos de los demás podremos alcanzar nuestros propios propósitos.