

Cuando contempla la fotografía de un grupo en el que aparece usted, ¿a quién mira primero? Aunque no lo andemos diciendo por ahí, a los seres humanos nos causa mucha más preocupación y sufrimiento un ligero dolor de muelas que una catástrofe humanitaria ocurrida al otro lado del globo terráqueo. Y así como usted da prioridad a sus propios intereses, las demás personas privilegian igualmente aquello que consideran fundamental. Piénselo entonces: si usted quiere ganarse la simpatía de los demás, persuadirlos para que realicen o no ciertas acciones, y contribuir a que la vida de los otros sea mejor, lo primero que debe hacer es ponerse en el lugar de ellos e intentar saber qué es lo que quieren.

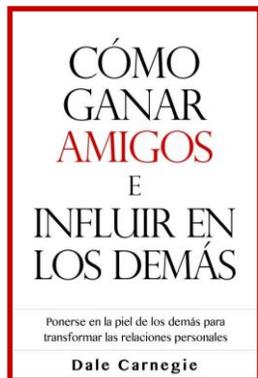
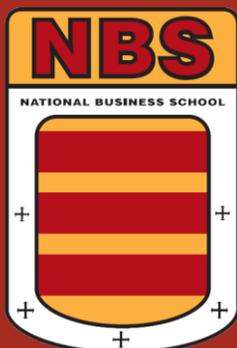
Las siguientes reglas para tratar con los demás no son trucos mágicos que puedan arreglar la vida de nadie. Son el resultado de muchas experiencias verídicas, en las que sus protagonistas han sabido pensar desde el punto de vista de otra persona y ver las cosas desde ese ángulo. Sería ingenuo asumir que siempre se obtendrá una reacción favorable por parte del otro cuando se utilicen estos métodos, pero el caudal de experiencias que se apoyan en estos principios indica que es más probable cambiar actitudes valiéndose de ellos que no haciéndolo; y si con estos métodos logra usted aumentar su rendimiento aunque sea en un diez por ciento, entonces podrá preciarse de ser un líder un diez por ciento más eficaz y disfrutar los beneficios de ello.

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 ganar amigos e influir en los demás

Ponerse en la piel de los demás para transformar las relaciones personales
Dale Carnegie

INTRODUCCION

Técnicas fundamentales para tratar a los demás

REGLA 1. No critique, no condene ni se queje. Lewis Lawes, quien fuera alcaide de la famosa cárcel de Sing Sing, en Nueva York, afirmó con tino que pocos de los criminales que hay en Sing Sing se consideran hombres malos. Tal es la naturaleza humana, que permite afirmar que noventa y nueve veces de cada cien, ningún hombre se critica a sí mismo, por grandes que sean sus errores, y que, por el contrario, aprovecha el menor pretexto para descargar en otros sus críticas más acérrimas. Pero además de ser peligrosas porque lastiman el orgullo, socavan la autoestima y hacen emerger el resentimiento, las críticas son inútiles, pues en lugar de provocar cambios duraderos, ponen al criticado a la defensiva y listo para justificarse.

Son miles las páginas de la historia donde encontrar ejemplos de la inutilidad de la crítica. Lincoln lo supo y por eso dijo No juzgues si no quieres ser juzgado, y cuando otras personas hablaban duramente de la gente del sur de los Estados Unidos, él respondía: No los censuréis; son tal como seríamos nosotros en circunstancias similares. 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. En lugar de condenar a la gente, intente comprenderla.

REGLA 2. Demuestre aprecio honrado y sincero. John Dewey sostenía que el impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante. Sin ese anhelo, que llevó a Colón a reclamar el título de "Almirante del Océano y Virrey de las Indias", que hizo que Catalina la Grande se negara a abrir las cartas que no estuvieran dirigidas a "Su Majestad Imperial" o que Washington se hiciera llamar "Su Grandeza, el Presidente de los Estados Unidos", sin ese anhelo que ha inspirado siempre a pensadores y artistas inmortales, nuestra civilización no habría sido posible. Alfred Lunt, uno de los actores más destacados de su época, declaró: Nada hay que yo necesite tanto como alimento para mi propia estima.

Cada persona satisface su deseo de ser alguien de una forma diferente y esa es la característica que mejor define su carácter. De hecho, los manicomios están llenos de sujetos que han encontrado en la locura la importancia que en la cordura les ha sido negada. Así, si algunas personas tienen tanta sed de importancia que llegan a la demencia, imagine por un instante los milagros que podría usted lograr con tan sólo ofrecerle al prójimo una honrada apreciación de su relevancia. Charles Schwab, primer presidente de la United States Steel Company, y diestro como pocos en este arte, explicaba su éxito con estas sencillas palabras: Si algo me gusta, soy caluroso en mi aprobación y generoso en mis elogios.

No se trata de ser adulator y embriagar a los demás con artificiales lisonjas, pues como sucede con el dinero falso, la adulación nos puede poner en aprietos si queremos hacerla circular.

Se trata de reconocer las fortalezas del otro y apreciarlas de forma sincera. Hacer lo que hacía Emerson, cuyo prestigio personal no le impedía reconocer y elogiar las cualidades ajenas: Todo hombre que conozco es superior a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de él.

REGLA 3. Despierte en los demás un deseo vehemente. Si quiere que los otros se interesen por algo, póngase en su posición, piense qué les gusta, hableles de lo que ellos quieren y muéstreles cómo conseguirlo. Al fin y al cabo, uno sólo hace aquello que quiere hacer, pues el auténtico motor de las acciones humanas es el deseo personal de realizarlas. En lugar de hablarle al otro de lo que usted quiere que haga, tómese una pausa y piense: ¿cómo puedo lograr que desee hacerlo? Entonces podrá presentar las cosas de modo que el otro pueda ver que le generan beneficios.

El vendedor que logra demostrarnos que sus servicios o sus productos nos ayudarán a resolver nuestros problemas, no tendrá que esforzarse por vendernos nada. Ya lo compraremos nosotros. Haga como el padre de Tim, aquel niño que iba a comenzar el parvulario al día siguiente y se negaba a ir, entre lágrimas y gritos. En lugar de obligarlo por la fuerza, el padre sacó unas pinturas e invitó a su esposa y a su otro hijo a pintar con los dedos en la cocina. Cuando Tim quiso participar en la actividad, su padre le dijo: Oh, no, tienes que ir al parvulario para aprender a pintar con los dedos. Esas pocas palabras bastaron para despertar todo el interés de Tim por el parvulario, y al día siguiente no veía la hora de comenzar las clases.

Seis maneras de agradar a los demás

REGLA 1. Muestre un interés sincero por los demás. Un siglo antes de que naciera Jesucristo, un famoso poeta romano, Publilio Syro, señaló: Nos interesan los demás cuando se interesan por nosotros. ¿Alguna vez ha pensado en la estrategia del perro para ganarse el sustento sin trabajar? Mientras que la gallina pone huevos, el canario canta y la vaca entrega su leche, el perro se gana la vida con sólo demostrar su cariño por el dueño. Él sabe que todos los

humanos, sean obreros en una fábrica, empleados en una oficina, o incluso reyes, gustan de aquellos que los admiran o que simplemente se alegran de su compañía.

Un interés genuino en la otra persona es la cualidad más destacada que puede poseer un vendedor o, en realidad, cualquier persona. Howard Thurston, uno de los magos más famosos de la historia, cifraba su éxito en su amor por el público y, por eso, antes de salir al escenario siempre se repetía mentalmente: adoro a mi público, le estoy agradecido. Igualmente, los biógrafos de Roosevelt no dejan de sorprenderse ante su capacidad para interesarse por cada persona, y cuentan que cuando volvió a la Casa Blanca, años después de su presidencia, saludó uno por uno a todos los empleados, incluido, por supuesto, el personal de limpieza. Así pues, se pueden ganar más amigos en dos meses interesándose genuinamente por ellos, de los que se conseguirían en dos años intentando que los demás se interesen por uno.

REGLA 2. Sonría. Ese perro que mueve la cola y brinca como un loco cada vez que lo ve, o ese bebé que le sonríe abiertamente y responde a sus gestos con un estallido de júbilo, pueden transmitirle más satisfacción a su alma que un millón de palabras elogiosas. Las acciones y los gestos dicen más que las palabras, por eso, una sonrisa sincera, de aquellas que transmiten un Me gusta usted. Me causa felicidad. Me alegro tanto de verlo, abre puertas, cierra negocios y conquista corazones.

El jefe de personal de una gran tienda de Nueva York afirmaba que prefería emplear a una vendedora sin instrucción, siempre que poseyera una sonrisa sincera, que a un doctor en filosofía con cara de pocos amigos. William B. Steinhardt, agente de bolsa en Wall Street, tras ser interrogado sobre las causas de su éxito, sostuvo: He llegado a la conclusión de que las sonrisas me producen dinero, mucho dinero cada día. No en vano, los sabios chinos acuñaron el proverbio según el cual el hombre cuya cara no sonríe, no debe abrir una tienda.

REGLA 3. Recuerde que para toda persona, su nombre es el sonido más dulce y

primordial en cualquier idioma. Estando en Escocia durante su infancia, Andrew Carnegie cazó una coneja y al poco tiempo se vio con toda una camada de conejitos, pero nada con que alimentarlos. Entonces se le ocurrió una brillante idea: les dijo a los niños de la vecindad que bautizaría a los animalitos en honor de aquellos que le llevaran trébol y hierbas para alimentarlos. El plan rindió mágicos resultados y Andrew aprendió muy bien la lección. Por eso, años después, cuando le llamaban "el Rey del Acero" y quiso venderle raíles al ferrocarril de Pennsylvania, cuyo presidente era J. Edgar Thomson, construyó en Pittsburgh una enorme planta de altos hornos a la que bautizó como "Siderurgia Edgar Thomson". No es difícil adivinar a quién se realizó el pedido cuando el ferrocarril de Pennsylvania necesitó raíles de acero.

En otra ocasión, cuando la competencia con George Pullman por lograr la supremacía en la venta de vagones dormitorio estaba poniendo en jaque a ambas compañías, Carnegie se acercó a este último y le propuso que fusionaran las dos empresas. Pullman, que no parecía nada convencido, le preguntó:

¿Qué nombre tendría la nueva firma?, ante lo cual Carnegie respondió: Pues la Pullman Palace Car Company, por supuesto. En ese instante se inició una nueva etapa para la industria de los Estados Unidos.

Toda información que demos o toda pregunta que formulemos adquirirá una relevancia singular si le agregamos el nombre de nuestro interlocutor. Esa sola palabra obra milagros y por eso los políticos saben muy bien que recordar el nombre de un elector es cualidad de estadista; olvidarlo equivale a ir al olvido político.

REGLA 4. Sea un buen oyente. Anime a los demás a que hablen de sí mismos. Durante las horas más sombrías de la Guerra Civil, Lincoln escribió a un viejo amigo pidiéndole que fuera a Washington y, una vez allí, le habló durante horas acerca de la conveniencia de proclamar la liberación de los esclavos. Tras exponerle todos los argumentos a favor y en contra de tal decisión, y leerle artículos periodísticos y cartas que lo censuraban por no liberar a los esclavos o por el temor de que los

liberara, Lincoln estrechó la mano de su viejo amigo, se despidió de él y lo envió de regreso a Illinois, sin haberle pedido consejo ni preguntarle siquiera su opinión. Lincoln sólo quería un oyente amigo, comprensivo, ante quien volcar sus ideas: lo mismo que buscamos nosotros cuando estamos en dificultades. Lo mismo que, por lo general, busca el cliente irritado, el empleado insatisfecho o el amigo disgustado.

Muchas personas llaman a un médico cuando lo que necesitan es alguien que los escuche, afirmaba un artículo de Selecciones del Reader's Digest. El quejica crónico, e incluso el crítico más violento, tenderán a suavizarse en presencia de un oyente que muestre paciencia y simpatía. Según Charles W. Eliot, quien fuera presidente de Harvard, no hay misterios en una feliz conversación de negocios... Es muy importante prestar atención exclusiva a la persona que habla. No hay nada más halagador que eso.

REGLA 5. Hable siempre de lo que interese a los demás. Cada vez que Roosevelt esperaba a un visitante, se quedaba hasta muy tarde, la noche anterior a su llegada, instruyéndose en el tema sobre el cual sabía que se interesaba particularmente el huésped esperado. Porque Roosevelt no ignoraba que el camino más corto hasta el corazón de otra persona consiste en hablarle de las cosas que le son más apreciadas. Empresarios, vendedores y maestros han encontrado con asombro los grandes frutos que se obtienen cuando se logra establecer un vínculo sincero con los intereses del interlocutor.

REGLA 6. Haga que la otra persona se sienta importante, y hágalo sinceramente. Casi todas las personas con las que tropieza se sienten superiores a usted en algún sentido, y un camino seguro para llegarles al corazón es hacerles comprender, de un 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.

Técnicas para lograr que otros piensen como usted

REGLA 1. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola. Si discute usted, y pelea y contradice -decía Benjamin Franklin-, puede lograr a veces un triunfo; pero será un triunfo vacío, porque jamás obtendrá la buena voluntad del contrincante. Sólo hay una forma de ganar una discusión y esa forma es evitarla, como se evitaría una serpiente de cascabel o un terremoto. Casi siempre, al término de una discusión, cada uno de los contendientes se siente más convencido que nunca de que la razón está de su parte. Y si alguno se pretende ganador, por haber podido demostrar de forma lógica y pública el error de su contraparte, sólo habrá tenido una victoria académica y teatral, bajo la cual se esconde la derrota de haberse fraguado la enemistad de alguien cuyo orgullo ha lastimado. Podemos volcar sobre el otro toda la lógica de Platón o de Kant, pero difícilmente alteraremos sus opiniones cuando hemos herido sus sentimientos.

Después de múltiples peleas con sus clientes, R. V. Crowley, vendedor de una gran empresa maderera de Nueva York, comprendió que la compañía perdía mucho dinero a causa de las discusiones que él ganaba. Siempre será mejor la estrategia de aquel vendedor de camiones que respondía, cuando le objetaban que los de la competencia eran mejores, que efectivamente los camiones de la otra compañía eran excelentes, y que no se arrepentiría en caso de comprarlos. Cuando el posible comprador se quedaba sin palabras y no encontraba terreno para discutir, Crowley aprovechaba entonces la oportunidad para mostrarle las cualidades del producto que él le ofrecía.

Los malentendidos no se resuelven con discusiones o peleas, sino con tacto, diplomacia, conciliación y un sincero deseo de apreciar el punto de vista de los demás. Recordemos a Lincoln: Mejor es dar paso a un perro que ser mordido por él al disputarle ese derecho. Ni aun matando al perro se curaría de la mordedura.

REGLA 2. Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Todos tendemos a pensar que si no siempre llevamos la razón, por lo menos la tenemos la mayor parte de las veces. Pero resulta que si la tuviéramos en el 55 por ciento de las veces, entonces ya deberíamos haber ido hasta Wall Street y hacernos millonarios en cuestión de poco tiempo. En realidad somos mucho más falibles de lo que alcanzamos a concebir. Y si no podemos afirmar que tenemos la razón ni en el 55 por ciento de las veces, entonces ¿qué sacamos con restregarles a los demás sus errores?

Cuando alguien se equivoca, 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. Pero nada de eso sucede cuando otra persona intenta meterle a golpes la dolorosa vergüenza de que no tiene razón. Si usted quiere demostrar algo, hágalo sutilmente, con tal destreza que nadie piense que lo está haciendo. Recuerde las 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.

La siguiente cita del profesor James Harvey Robinson, tomada de su libro *La mente en proceso*, resulta muy ilustrativa: A veces notamos que vamos cambiando de idea sin resistencia alguna, sin emociones fuertes, pero si se nos dice que nos equivocamos nos ofende la imputación, y endurecemos el corazón. Somos increíblemente incautos en la formación de nuestras creencias, pero nos sentimos 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... El resultado es que la mayor parte de lo que llamamos razonamiento consiste en encontrar argumentos para seguir creyendo lo que ya creemos.

REGLA 3. Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente. Jamás se verá en aprietos por admitir que quizá se equivoque y, por el contrario, dará a la otra persona el deseo de ser tan justo y ecuanime como usted, haciéndole admitir

que ella también puede equivocarse. Cuando alguien tiene el valor de aceptar sus propios errores no sólo evita las actitudes defensivas y los posibles conflictos, sino que muchas veces contribuye a resolver el problema creado por el error.

Piénselo así: si usted sabe que ha cometido un error y que los demás pueden llegar a darse cuenta, ¿no resulta preferible adelantárseles y reconocerlo por su propia cuenta? Siempre es más fácil escuchar la crítica de nuestros labios que la censura de labios ajenos y, al decir de usted mismo todas las cosas negativas que la otra persona puede tener razón en pensar, no sólo le quitará el motivo para hablar, sino que es muy probable que esa persona asuma una actitud generosa, de perdón y que, en lugar de amplificar el ataque, salga en su propia defensa.

REGLA 4. Empiece de forma amigable. Tras una de las huelgas más cruentas en la historia de la industria norteamericana, en la que los belicosos mineros de la Colorado Fuel & Iron Company exigían un aumento salarial, y después del elevado saldo de destrucción, de heridos y hasta de muertos al intervenir el ejército, su presidente Rockefeller decidió personarse en el lugar de los hechos. En pocos días visitó los hogares de un gran número de trabajadores y, tras ello, logró convocar una reunión con los representantes de los huelguistas. Su discurso completo es una obra maestra. A esas personas que querían colgarlo de un árbol, Rockefeller les dirigió las palabras más gentiles y amistosas que alguien pudiera pronunciar. Poco después reiniciaron sus actividades y olvidaron incluso las protestas salariales que habían defendido de forma tan vehemente. Esto es parte de lo que les dijo:

Este es un día de fiesta en mi vida. Es la primera vez que tengo la fortuna de encontrarme con los representantes de los empleados de esta gran compañía, sus funcionarios y superintendentes, todos juntos, y puedo asegurarnos que estoy orgulloso de encontrarme aquí, y que mientras viva recordaré esta reunión. Si este mitin se hubiese efectuado hace dos semanas, hubiera estado yo aquí como un

extraño para casi todos vosotros, pues sólo habría podido reconocer unas pocas caras. Pero he tenido la oportunidad de visitar durante la última semana todos los campamentos en las minas del sur y de hablar individualmente con casi todos los representantes, salvo los que se habían marchado; después de visitaros en vuestros hogares, y de conocer a muchas de vuestras esposas e hijos, no nos reunimos aquí como extraños, sino como amigos, y en ese espíritu de mutua amistad me complace tener esta oportunidad de discutir con vosotros acerca de nuestros intereses comunes.

Una vieja máxima reza que se atrapan más moscas con una gota de miel que con un barril de hiel.

¿Qué habría sucedido si Rockefeller hubiese decidido apelar a las más grandes teorías económicas y a cálculos de absoluta precisión para demostrar a sus empleados que sus peticiones eran imposibles de satisfacer?

REGLA 5. Consiga que la otra persona diga sí, sí, inmediatamente. Evite que su interlocutor diga que no en un principio, pues, como afirmó el profesor Overstreet, 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 supreciado orgullo. Cuantos más síes puedan obtenerse desde el inicio, mayores serán las probabilidades de captar la atención del interlocutor para plantearle la proposición final.

Tal era la estrategia de Sócrates. El gran filósofo era demasiado sagaz como para decirles a los demás que se equivocaban. Toda su técnica, conocida hoy en día como el "método socrático", se basaba en la obtención de respuestas afirmativas. Sócrates iba haciendo preguntas que sabía que su interlocutor respondería afirmativamente. Así, iba ganando una afirmación tras otra, hasta obtener una considerable cantidad de síes a su favor. Entonces seguía preguntando hasta que al final, y casi sin notar cómo, su interlocutor se veía llegando a una conclusión que pocos

minutos antes habría rechazado de forma enérgica.

REGLA 6. Permita que la otra persona sea la que más hable. Cuando uno de los grandes fabricantes de coches de los Estados Unidos realizaba el proceso de selección para adquirir las telas con las que tapizaría sus autos, el representante de una de las empresas concursantes, que había realizado un largo viaje y había preparado minuciosamente su presentación, llegó sin voz a la entrevista con los directivos de la empresa automotriz. Al entrar a la sala de juntas, sacó un papel y escribió: Señores, he perdido la voz, no podré hablar. Entonces el director de la empresa le dijo que no se preocupara, que hablaría por él. Y al ocupar su posición, no sólo se encargó de presentar las virtudes de sus telas, sino que respondió con acierto a las diferentes objeciones que los otros miembros plantearon. El vendedor, que se había limitado a asentir con la cabeza, firmó esa tarde el contrato más cuantioso de su vida: un millón de metros de tela para tapizados.

REGLA 7. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella. Ralph Waldo Emerson dejó escrito lo siguiente en uno de sus ensayos: En todo trabajo de genio reconocemos nuestras propias ideas desechadas: vuelven a nosotros con cierta majestad ajena. Entonces, cuando intentamos persuadir a otro frente a una idea que hemos tenido, ¿no sería mejor presentársela mediante sugerencias para que él mismo llegue a ella y la asuma como propia? Eso lo sabía muy bien el coronel Edward H. House, que supo otorgarle, de forma humilde y discreta, la autoría de sus ideas sobre la gestión de los asuntos nacionales e internacionales al presidente Woodrow Wilson y se ganó el lugar más privilegiado entre los asesores de este último. Una vez que llegué a conocer bien al presidente – escribió el propio House –, supe que el mejor medio para convertirlo a cualquier idea era introducirla en su cabeza, sin darle importancia, pero de tal forma que despertara su interés, a fin de que él empezara a pensar en ella por su propia cuenta.

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. 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 esa manera, aunque su lugar esté por encima de los hombres, éstos no sienten su peso.

REGLA 8. Trate de ver honradamente las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Cuando le preguntaron a Martin Luther King cómo podía él, siendo un pacifista, admirar al general de la Fuerza Aérea Daniel "Chappie" James, éste respondió con sabiduría: Juzgo a la gente por sus principios, no por los míos. Cuando se quiere persuadir a alguien para que haga algo, las órdenes e imposiciones suelen ser inútiles y, por lo general, sus efectos no duran mucho más de lo que dura la presencia de la figura de autoridad. Cada uno de nosotros tiene siempre una serie de razones por las cuales piensa lo que piensa y hace lo que hace; si logra usted ponerse en la posición del otro y desentrañar sus razones ocultas, entonces podrá ofrecerle argumentos persuasivos para que realice una acción o deje de hacer algo, al tiempo que se ganará su simpatía. Recuerde, además, que al interesarnos en las causas es menos probable que nos disgusten los efectos.

REGLA 9. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona. La señora Norris, profesora de piano, encontró que Babette tenía cierto talento musical, pero supo que jamás llegaría a tocar bien el piano por culpa de aquellas largas uñas que ella cuidaba como si se tratase de un tesoro.

Consciente de la importancia que para Babette tenían sus uñas, esta profesora asumió que, en caso de confrontarla y decirle que se las cortara, perdería inmediatamente a una prometidora aprendiz. Un día elogió sus hermosas uñas, felicitándola por la forma en que las cuidaba. Luego añadió que había notado en ella un excelente talento musical y le dijo que si quería progresar en el piano, quizás

le convendría cortárselas algo más, pero que eso suponía un sacrificio que nadie podía exigirle. A la semana siguiente, la señora Norris comprobó con satisfacción que Babette se había cortado las uñas.

REGLA 10. Apele a los motivos más nobles. Antes de convertirse en un prestigioso editor, Cyrus H. K. Curtis buscaba artículos de escritores prestigiosos para sus revistas, aunque no estaba en condiciones de pagarles una suma siquiera cercana a la que ofrecían las demás publicaciones. Ante esto, decidió apelar a los motivos más nobles, y así logró convencer a muchos escritores que se encontraban en lo más alto de su fama para que escribieran en sus revistas. Se limitó a ofrecerles un cheque de cien dólares que no iría para ellos, sino para una institución de caridad.

Cuando John D. Rockefeller, hijo, quiso que los diarios dejaran de publicar imágenes de sus hijos, utilizó esta misma técnica. En lugar de arremeter contra los periodistas, les envió una calurosa carta en la que les decía: Ustedes saben cómo son estas cosas. Algunos de ustedes también tienen hijos. Y saben que no hace bien a los niños gozar de demasiada publicidad. Cuando Lord Northcliffe encontraba en un diario una fotografía suya que no quería que se publicara, escribía una carta al director en la que apelaba al respeto y al amor que todos sentimos por la madre, diciéndole: Le ruego que no vuelva a publicar esa fotografía. A mi madre no le gusta.

REGLA 11. Dramatice sus ideas. Los publicistas saben muy bien que el éxito del mensaje se cifra en la forma en que se presenta una idea y en la capacidad para atraer la atención de las personas. Vivimos en el tiempo de la dramatización, el cine, la televisión, y los medios lo hacen continuamente. Las meras palabras ya no suelen ser suficientes para despertar el interés. Hay que acompañarlas con gestos, con actos, con imágenes. Los fabricantes de un nuevo veneno para ratas, claramente conscientes de ese hecho, entregaron a los comerciantes un exhibidor para el escaparate con dos ratas vivas dentro. La semana en que esas ratas se mostraron, las ventas se multiplicaron por cinco.

REGLA 12. Lance, con tacto, un reto amable. Charles Schwab, jefe de una fábrica cuyo personal rendía muy por debajo del nivel esperado, visitó la planta una tarde y tras preguntar cuántas cargas de horno había realizado el turno de día, pidió una tiza y trazó un gran seis en el suelo. Cuando llegaron los trabajadores del turno de noche preguntaron qué significaba ese número, a lo que les respondieron que el gran jefe había estado allí y había dejado escrita la cantidad de cargas realizadas por el turno de día. A la mañana siguiente, Schwab volvió al taller y vio que los trabajadores de la noche habían borrado el seis y en su lugar habían dibujado un enorme siete. Cuando los trabajadores de la jornada diurna lo vieron, en lugar de avergonzarse se llenaron de coraje y unas horas después lo borraban para escribir en su lugar un doce aún más grande. Schwab no tuvo que decir ni una sola palabra, pero en pocos días la producción de su fábrica se había multiplicado de forma asombrosa.

Técnicas para ser un líder e influir en la conducta de los otros

REGLA 1. Empiece con elogio y aprecio sincero. Antes de introducir en su boca esos instrumentos que parecen tomados de una serie policiaca, el dentista utiliza novocaína para que usted no sienta el dolor. Dorothy Wrublewski, gerente de área del Federal Credit Union, en New Jersey, tenía una empleada que desarrollaba un excelente trabajo, pero arruinaba todo por su incapacidad de hacer balances. En lugar de despedirla, como todos le exigían, decidió hablar con ella un día tras cerrar las puertas al público. Esto fue lo que hizo Wrublewski, según sus propias palabras: La felicité por su espíritu amistoso y abierto con los demás empleados, así como por la corrección y presteza con que trabajaba. Después le sugerí que revisáramos el procedimiento que usaba para hacer el balance del dinero en su caja. No bien comprendió que yo confiaba en ella, siguió mis sugerencias y no tardó en dominar sus funciones. Recuerde que el barbero enjabona la cara de su cliente antes de afeitarlo.

REGLA 2. Llame indirectamente la atención sobre los errores de los demás. Para

suavizar una crítica no siempre basta con agregar un elogio previo que la amortigüe y muchas veces, cuando se quiere modificar la actitud de alguien sin ofenderlo ni crear resentimientos, una sola palabra puede marcar la diferencia entre el triunfo y el fracaso. Por ejemplo, si un padre que quiere censurar los resultados de su hijo en álgebra se acerca y le dice estoy muy orgulloso de ti por haber mejorado tus notas este mes, pero si te hubieras esforzado más en álgebra, los resultados habrían sido aún mejores, hará que el niño se sienta contento hasta que escuche la palabra "pero": ésta le hará sentir que el elogio inicial no era más que un pretexto para cuestionar sus resultados. Ese mismo padre lograría un efecto muy diferente con tan solo cambiar ese "pero" por un "y": Estoy muy orgulloso de ti por haber mejorado tus notas este mes y si sigues esforzándote, podrás subir las notas en álgebra al nivel de las demás.

En cierta ocasión, la señora Jacob contrató a unos obreros para realizar una obra en su casa. Durante los primeros días de trabajo, cuando regresaba de su oficina, notaba con desagrado que habían dejado el patio lleno de fragmentos de madera. En lugar de reprenderles o darles una orden, una tarde pidió ayuda a sus hijos y entre todos recogieron y apilaron en un rincón los restos de madera. Al día siguiente, se acercó al capataz y le manifestó lo contenta que estaba por el modo en que habían dejado el patio el día anterior, pues así no incomodaba a los vecinos. Mientras las obras continuaron no tuvo que hacer nada más; cada vez que volvía de su oficina, encontraba el patio de la casa en completo orden.

REGLA 3. Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás. Es mucho más fácil escuchar una lista de los propios defectos cuando el que la pronuncia comienza por admitir con humildad que él también está lejos de la perfección.

REGLA 4. Haga preguntas en vez de dar órdenes. Owen D. Young, prestigioso director de la GE, jamás dio una orden directa. Se limitaba a preguntar a los demás cómo consideraban que debía hacerse algo y a sugerir sus puntos de vista

al respecto. Luego dejaba que ellos decidieran su propia forma de proceder y que fueran aprendiendo de sus propios errores. Hacer preguntas no sólo hace que las órdenes resulten más aceptables, sino que con frecuencia estimula la creatividad de la persona a quien se interpela; además, es mucho más probable que la gente acepte con gusto una orden si ha participado en el proceso de decisión que la antecede.

REGLA 5. Permita que la otra persona salve su propio prestigio. Antoine de Saint-Exupéry escribió: No tengo derecho a decir o hacer nada que disminuya a un hombre ante sí mismo. Lo que importa no es lo que yo pienso de él, sino lo que él piensa de sí mismo. Herir a un hombre en su dignidad es un crimen. Cuántos de nosotros desconocemos el valor que para cada uno tiene su propio prestigio y criticamos a los demás en público, descubrimos sus defectos o pisoteamos sus sentimientos.

Cierto contador público que contrataba empleados por temporadas tenía que enfrentarse al final de estos periodos a la incómoda tarea de realizar despidos. La naturaleza de su negocio no le permitía mantener a los trabajadores, y a pesar de que ellos lo sabían, siempre surgía el rencor cuando les anunciaba que el contrato no sería renovado. Hasta que decidió cambiar de técnica e informarles del despido con estas palabras: Ha trabajado usted muy bien. La vez que lo enviamos a Newark tuvo una misión difícil. No obstante, la cumplió usted con grandes resultados, y queremos hacerle saber que la casa se siente orgullosa de usted. Progresará mucho, dondequiera que trabaje. La casa cree en usted, y no queremos que lo olvide. El efecto obtenido calmaba los ánimos. Los trabajadores salían satisfechos de sí mismos y no sentían que los habían echado a la calle. Además, cuando los volvían a necesitar, llegaban de nuevo agradecidos.

REGLA 6. Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso. El reconocido psicólogo B. F. Skinner realizó experimentos con animales y con seres humanos y demostró que al reducir las críticas y aumentar los elogios, se logra reforzar lo bueno que hace la gente y disminuir lo malo, que tiende a atrofiarse por falta de

atención. Para modificar una conducta, resultan mucho más efectivos los estímulos positivos que los castigos. Hay que dar golosinas en lugar de látigo.

Y así como las adulaciones vacías o falaces no surten ningún efecto, asimismo resulta mucho más provechoso un elogio concreto que una alabanza inespecífica. Muchos maestros saben que para fortalecer las actitudes de sus estudiantes no basta con decirles que son buenos, sino que conviene señalar específicamente los puntos en los cuales destacan, para que el elogio se vuelva significativo y la otra persona lo reciba como sincero, no como algo que le dicen sólo para hacerle sentir bien.

REGLA 7. Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla. Si usted ayuda a construirle a otra persona una excelente reputación, podrá apreciar los enormes esfuerzos que hará para no desmentirla. Extendiendo la máxima de Shakespeare que afirma Asume una virtud si no la tienes, se le deben atribuir a los otros las virtudes que no poseen si se quiere que ellos mismos las cultiven. Cuando alguien ha gozado con el prestigio que le otorga una característica sobresaliente, hará enormes esfuerzos por ratificar ese prestigio.

Al iniciar el año escolar, cierta profesora notó que entre sus alumnos se encontraba Tommy, un chico problemático del que todas sus colegas hablaban con temor. Al leer la lista por primera vez hizo un comentario a cada niño y, al llegar a Tommy, le dijo: Tengo entendido que tienes alma de líder. Dependeré de ti para que me ayudes a hacer de esta división el mejor de los cuartos grados. En las siguientes semanas reforzó esta reputación, felicitando a Tommy por cada cosa que hacía y comentando en público sus excelentes habilidades. Efectivamente, Tommy no defraudó a la profesora.

REGLA 8. Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir. Dígale a un niño, a un empleado o a cualquier persona que es estúpido o incapaz, que todo lo hace mal y que sus defectos son incorregibles, y habrá destruido todo incentivo para que trate de

mejorar. Muéstrole, por el contrario, la forma fácil de hacer las cosas y su confianza en que puede mejorar, y verá cómo ella misma practicará con entusiasmo hasta llegar a superarse.

REGLA 9. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere. Cuando Woodrow Wilson, entonces presidente de los Estados Unidos, quiso enviar a un emisario de paz para que se reuniera con los líderes inmersos en la Gran Guerra en la Europa de 1915, designó para ello a su amigo íntimo, el coronel Edward M. House. Como Wilson sabía que William Jennings Bryan, secretario de Estado y abogado de la paz, ansiaba profundamente hacer ese viaje, le asignó también a House la espinosa labor de informar a Bryan que el seleccionado había sido él. Bryan estaba muy decepcionado cuando supo que yo iba a Europa como emisario de paz –escribió el coronel House en su diario–. Dijo que había pensado ir él... Yo le contesté que el presidente consideraba imprudente efectuar esta gestión de forma oficial, y que el viaje de Bryan despertaría mucha atención y la gente se preguntaría por qué iba a Europa... Bastó con insinuarle a Bryan que él era demasiado importante para aquella misión, para que este último se quedara satisfecho en los Estados Unidos y continuara siendo un funcionario ejemplar.

Conclusión

Hace tres mil años Zoroastro enseñó a sus discípulos, en el culto del fuego, en Persia, un precepto fundamental. Confucio lo predicó en China hace veinticuatro siglos. Buda lo promulgó en las orillas del Ganges. Lao Tsé lo inculcó a sus discípulos en el valle del Han. Ese precepto constituye, probablemente, la regla más importante del mundo. Jesús, que también lo enseñó en las montañas de Judea hace diecinueve siglos, lo resumió en el siguiente pensamiento: Haz al prójimo lo que quieras que el prójimo te haga a ti.

Las reglas que aparecen aquí no son más que derivaciones de este precepto. El testimonio de infinidad de personas, en diversas épocas y lugares, constituye una muestra fehaciente del poder que tiene comprender al otro y comportarse frente a

él de la misma forma en que uno quisiera ser tratado, si se encontrara en la misma situación. Si se quiere ser capitán y dirigir la nave de los negocios, la personalidad, el tacto y la facilidad de palabra serán mucho más útiles que el conocimiento de los verbos latinos o que un diploma de Harvard.