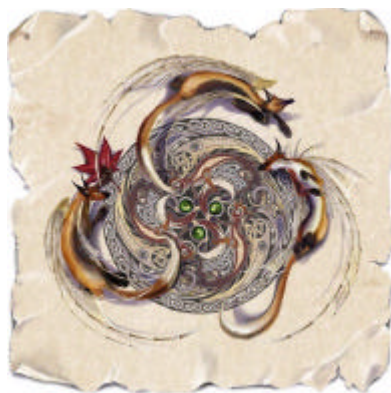


# **CÓMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS**

**Dale Carnegie**



**CÓMO GANAR  
AMIGOS  
E INFLUIR  
SOBRE  
LAS PERSONAS**

**DALE CARNEGIE**

## **SINOPSIS:**

*El único propósito de este libro es ayudar al lector a que descubra, desarrolle y aproveche esos poderes latentes que no emplea*

*Dale Carnegie*

### ALGUNOS PUNTOS IMPORTANTES DEL CONTENIDO:

*Primera Parte:*

**TÉCNICAS FUNDAMENTALES PARA TRATAR CON EL PRÓJIMO**  
(Si quieres recoger miel, no des puntapiés a la colmena – El gran secreto para tratar con la gente).

*Segunda Parte:*

**SEIS MANERAS DE AGRADAR A LOS DEMÁS**  
(Haga esto y será bienvenido en todas partes – Una manera sencilla de causar una buena impresión – Fácil manera de convertirse en un buen conversador – Cómo interesar a la gente).

*Tercera Parte*

**LOGRE QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED**  
(No es posible ganar una discusión – Un medio seguro de conquistar enemigos – Si se equivoca usted, admítalo – El secreto de Sócrates – Cómo obtener cooperación – Un llamado que gusta a todos).

*Cuarta Parte*

**SEA UN LÍDER**  
(Cómo criticar y no ser odiado por ello – Hable primero de sus propios errores – A nadie le gusta recibir órdenes – Permita que la otra persona salve su prestigio – Procure que la otra persona se sienta satisfecha de lo que usted quiere).

## ÍNDICE:

Ocho objetivos que este libro le ayudará a lograr

Prefacio a la edición revisada

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

Nueve sugerencias sobre la manera de obtener un mayor beneficio de este libro

### Primera Parte

#### TÉCNICAS FUNDAMENTALES PARA TRATAR CON EL PRÓJIMO

1. Si quieres recoger miel, no des puntapiés a la colmena
2. El gran secreto para tratar con la gente
3. “Quien puede hacer esto tiene al mundo entero consigo; quien no puede, marcha solo por el camino”

### Segunda Parte

#### SEIS MANERA DE AGRADAR A LOS DEMÁS

1. Haga esto y será bienvenido en todas partes
2. Una manera sencilla de causar una buena primera impresión
3. Si no hace usted esto, va a pasarlo mal
4. Fácil manera de convertirse en un buen conversador
5. Cómo interesar a la gente
6. Cómo hacerse agradable ante las personas instantáneamente

### Tercera Parte

#### LOGRE QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED

1. No es posible ganar una discusión
2. Un medio seguro de conquistar enemigos y cómo evitarlo
3. Si se equivoca usted, admítalo
4. Una gota de miel
5. El secreto de Sócrates
6. La válvula de seguridad para atender quejas
7. Cómo obtener cooperación
8. Una fórmula que resultará maravillosa

9. Lo que todos quieren
10. Un llamado que gusta a todos
11. Así se hace en el cine y en la televisión. ¿Por qué no lo hace usted?
12. Cuando ninguna otra cosa le dé resultado, pruebe esto

#### Cuarta Parte

### SEA UN LÍDER: CÓMO CAMBIAR A LOS DEMÁS SIN OFENDERLOS NI DESPERTAR RESENTIMIENTOS

1. Si usted tiene que encontrar defectos, esta es la manera de empezar
2. Cómo criticar y no ser odiado por ello
3. Hable primero de sus propios errores
4. A nadie le agrada recibir órdenes
5. Permita que la otra persona salve su prestigio
6. Cómo estimular a las personas hacia el elogio
7. Cría fama y échate a dormir
8. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir
9. Procure que la otra personas se sienta satisfecha de hacer lo que usted quiere

*Un breve camino hacia la distinción*, por Lowell Thomas

Cursos Dale Carnegie

Experiencias personales

Índice de materias

## **OCHO OBJETIVOS QUE ESTE LIBRO LE AYUDARÁ A LOGRAR**

1. Salir de una rutina mental, concebir nuevas ideas, adquirir nuevas visiones, descubrir nuevas ambiciones.
2. Hacer amigos rápida y fácilmente.
3. Aumentar su popularidad.
4. Lograr que los demás piensen como usted.
5. Aumentar su influencia, su prestigio, su habilidad de lograr que las tareas se realicen.
6. Proceder ante las quejas, evitar discusiones, preservar sus relaciones humanas afables y agradables.
7. Convertirse en un mejor orador, un conversador más jovial.
8. Despertar entusiasmo entre sus asociados.

Este libro ha logrado todas esas cosas para más de quince millones de lectores en treinta y seis idiomas.

### **Prefacio a la edición revisada**

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

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

*Dale Carnegie escribió este libro en la década de 1930. Los ejemplos e ilustraciones que usó Dale Carnegie entonces, han perdido significado para los lectores de nuestra época. Los nombres que usó, que eran familiares en los años treinta, resultan desconocidos para el lector de los años ochenta. El lenguaje usado*

también envejeció. En los últimos años, ha habido mujeres que se han mostrado ofendidas por la orientación exclusivamente masculina del libro. Pero Dale Carnegie escribía como lo hacían todos sus contemporáneos: con el supuesto de que una referencia en masculino podía aplicarse a ambos sexos.

Dorothy Carnegie, Presidenta de la junta de Directorio, y Oliver Crom, Presidente de Dale Carnegie & Associates, Inc., dedican su esfuerzo a los principios desarrollados por Dale Carnegie. Ambos creen que el modo más eficaz de hacer válidos estos principios es presentarlos del modo más convincente que sea posible. Una de las técnicas usadas en el Curso de Dale Carnegie para ayudar a los estudiantes a hacer valer sus convicciones en una discusión, es la "fórmula mágica": La clave de esta técnica es que las pruebas pertinentes y al caso son el ingrediente principal de una argumentación. Al revisar esta obra clásica de modo que las pruebas, tal como se manifiestan en las ilustraciones y ejemplos, resulten pertinentes para el lector moderno, la filosofía de Dale Carnegie se nos presenta de un modo más dinámico y significativo.

El asesor editorial de esta revisión recibió la difícil tarea de determinar qué partes del material original debían cambiarse. Para ayudarse en el trabajo, le pidió a varios de los maestros de los Cursos de Dale Carnegie que entregaran ejemplares del libro a estudiantes y graduados de sus clases. A estos últimos se les pidió que leyeran el libro y tomaran notas al margen marcando las partes que no resultaban del todo claras o que carecían de verdadero significado para ellos. Como resultado de una revisión de estas notas se decidió qué se eliminaría.

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

Al planificar este libro, el objetivo fue mantener tanto como fuera posible el lenguaje y el estilo de Dale Carnegie en la nueva edición. Este objetivo se logró. Dos tercios del libro son exactamente iguales y usan las mismas palabras que usó Dale Carnegie cuando escribió el libro original hace más de cuarenta años. Usted lo leerá como si él siguiera vivo. La filosofía de Dale Carnegie no ha envejecido. Los cambios que se hicieron se redactaron pensando en cómo lo habría hecho Dale Carnegie. Se usó la técnica de un restaurador de cuadros. Una famosa obra plástica queda dañada o disminuida por acción del tiempo. Los colores palidecen, los contornos se borrarían.

*Se contrata a un restaurador para que reacondicione la pintura. Este técnico usa los mismos procedimientos, las mismas pinceladas, los mismos colores usados por el pintor original, y hace todo lo posible por recuperar la belleza de la obra original. Para hacer esto mismo con la lengua de Dale Carnegie, su estilo fue estudiado y las nuevas ilustraciones y anécdotas escritas en el estilo que más se pareciera al suyo. Esperamos que así se haya logrado captar el espíritu del autor original así como el mensaje que nos transmite.*

*De modo que la edición revisada de “Cómo ganar amigos e influir sobre las personas” no es una obra nueva, pero expresa la filosofía del maestro de un modo que será comprendido y aceptado por los lectores de una nueva generación.*

*Dale Carnegie & Associates, Inc.*

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

### **por Dale Carnegie**

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

¿Por qué, entonces, he tenido la temeridad de escribir otro libro? Y, después de escribirlo, ¿por qué se ha de molestar usted en leerlo?

Preguntas justas, ambas: y trataré de contestarlas.

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

*Pero gradualmente, a medida que pasaban los años, comprendí que por mucho que estos adultos necesitaran un aprendizaje para hablar en forma eficaz, necesitaban aun más el aprendizaje en ese bello arte de tratar con la gente en los negocios y en sus contactos sociales.*

*Comprendí también gradualmente que yo mismo necesitaba ese aprendizaje. Al recordar ahora esos años, me aterroriza advertir mis frecuentes faltas de tacto y de comprensión. ¡Cómo lamento no haber podido tener en mis manos un libro como éste hace veinte años! ¡Qué don inapreciable habría sido!*

*Tratar con la gente es probablemente el mayor problema que se afronta, especialmente si se es una persona de negocios. Sí, y también si se es un contador, una ama de casa, un arquitecto o un ingeniero. La investigación y el estudio realizado hace pocos años bajo los auspicios de la Fundación Carnegie revelaron un hecho muy importante y significativo: un hecho confirmado más tarde por los estudios adicionales efectuados en el Instituto Carnegie de Tecnología. Estas investigaciones demostraron que aun en los ramos tan técnicos como la ingeniería, alrededor del quince por ciento del éxito financiero de cada uno se debe al conocimiento técnico, y alrededor del 85 por ciento se debe a la habilidad en la tecnología humana: la personalidad y la capacidad para tratar con la gente.*

Durante muchos años dirigí cursos en el Círculo de Ingenieros de Filadelfia y también en la rama de Nueva York del Instituto Norteamericano de Ingenieros Electricistas. Por mis clases han pasado probablemente más de mil quinientos ingenieros. Fueron a ellas porque comprendieron finalmente, al cabo de años de observación y experiencia, que frecuentemente el personal mejor pagado en el ramo de la ingeniería no es el que conoce más ingeniería. Por ejemplo, se puede contar con los servicios simplemente técnicos de ingenieros, contadores, arquitectos o cualquier otro profesional, por un salario fijo. Pero el hombre que dispone de conocimientos técnicos más la habilidad de expresar sus ideas, para asumir la dirección, y para despertar entusiasmo entre los demás, esa persona tiene posibilidades de aumentar indefinidamente sus ingresos.

En la plenitud de su actividad, John D. Rockefeller dijo que "la habilidad para tratar con la gente es un artículo que se puede comprar, como el azúcar o el café". "Y pagaré más por esa capacidad -agregó- que por cualquier otra."

¿No se debe suponer, pues, que todos los colegios del país deberían tener cursos para desarrollar la habilidad más preciada entre todas? Pero si hay un curso práctico, con sentido común, para adultos, de esta especie, ha escapado a mi atención hasta el momento de escribir estas líneas.

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

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

La comisión que realizaba esta indagación resolvió organizar un curso para adultos en Meriden. Buscó diligentemente un texto práctico sobre el tema, pero no encontró ninguno. Finalmente, los miembros de la comisión buscaron a una de las personas más autorizadas del mundo en el terreno de la educación para adultos, y le preguntaron si conocía algún libro que atendiera las necesidades de ese grupo de

adultos de Meriden. "No -respondió-. Yo sé lo que necesitan esos adultos. Pero el libro que les hace falta no ha sido escrito todavía. "

Yo sabía por experiencia propia que esa afirmación era exacta, porque durante años había buscado inútilmente un manual práctico y aplicable sobre las relaciones humanas.

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

Yo entrevisté personalmente a veintenas de personas que han triunfado en la vida, algunas de ellas famosas en el mundo: inventores como Marconi y Edison; líderes políticos como Franklin D. Roosevelt y James Farley; hombres de empresa como Owen D. Young; estrellas de cine como Clark Gable y Mary Pickford; y exploradores como Martin Johnson, y traté de descubrir la técnica empleada por ellos en las relaciones humanas.

Con todo este material preparé una breve charla. La titulé: "Cómo ganar amigos e influir sobre la gente". He dicho "breve". Lo era en un principio, pero ha ido en aumento hasta convertirse en una conferencia que consume una hora y treinta minutos. Durante muchos años di esta conferencia ante los adultos reunidos en cada clase de los cursos del Instituto Carnegie en Nueva York.

Siempre he hecho lo mismo. He pronunciado la conferencia y recomendado a los alumnos que hicieran la prueba de esos consejos en sus contactos comerciales y sociales, para volver luego a la clase a hablar de sus experiencias y de los resultados conseguidos. ¡Qué tarea interesante! Estos hombres y estas mujeres, ansiosos por mejorar, se veían fascinados por la idea de trabajar en una nueva especie de laboratorio, el primero y el único laboratorio de relaciones humanas para adultos que ha existido jamás.

*Este libro no fue escrito como se escriben todos los libros. Creció tal como crece un niño. Creció y se desarrolló en ese laboratorio, gracias a las experiencias de miles de adultos.*

*Hace años comenzamos con una serie de reglas impresas en una tarjeta no mayor que una tarjeta postal. A la temporada siguiente imprimimos una tarjeta más grande, después un folleto, después una serie de folletos, cada uno en crecimiento a su vez, en tamaño y en alcance. Al cabo de quince años de experimentos e investigaciones, tuvimos este libro.*

*Las reglas que hemos fijado en él no son simples teorías o conjeturas. Rinden resultados mágicos. Por increíble que parezca, he visto cómo la aplicación de estos principios revolucionaba literalmente la vida de muchas personas.*

*Un ejemplo: un hombre con 314 empleados se inscribió en uno de estos cursos. Durante muchos años había mandado y criticado y censurado a sus empleados, sin trabas ni discreción. La bondad, las palabras de aprecio y de aliento eran ajenas a sus labios. Después de estudiar los principios en que se basa este libro, tal patrón alteró profundamente su filosofía de la vida. Su organización se ve inspirada ahora por una nueva lealtad, un nuevo entusiasmo, un nuevo espíritu de trabajo común. Trescientos catorce enemigos se han convertido en trescientos catorce amigos. Ya lo dijo él, orgullosamente, en un discurso que pronunció ante la clase: "Antes, cuando caminaba por mi establecimiento, nadie me saludaba. Mis empleados miraban para otro lado al ver que me acercaba. Pero ahora todos son amigos míos, y hasta el portero me llama por el nombre de pila".*

*Este patrón tiene ahora mayores beneficios materiales, mayor descanso y -lo que es infinitamente más importante- encuentra mucha mayor felicidad en su negocio y en su hogar.*

*Innumerables vendedores han visto aumentar considerablemente sus ventas mediante el uso de estos principios. Muchos han conseguido clientes nuevos, clientes que habían buscado en vano con anterioridad. Hay directores de empresas que vieron aumentar su autoridad y su sueldo. Uno de ellos nos informó que había conseguido un importante aumento de sueldo, debido sobre todo a la aplicación de estas verdades. Otro alto empleado de la Philadelphia Gas Works Company, iba a ser rebajado de categoría por su beligerancia, por su incapacidad para conducir hábilmente a los empleados. El aprendizaje que realizó no solamente lo salvó del descenso a los 65 años de edad, sino que le produjo un ascenso, con mayor sueldo.*

*En muchas ocasiones, en los banquetes servidos al terminar cada curso, me han dicho los cónyuges que sus hogares son mucho más felices desde que sus maridos o mujeres iniciaron este entrenamiento.*

*Con frecuencia se asombran los participantes por los resultados que consiguen. Parece cosa de magia. En algunos casos, llenos de entusiasmo, me han hablado a casa un domingo, porque no podían esperar dos días para informarme de sus realizaciones en la clase regular del curso.*

*Un hombre quedó tan impresionado por una charla sobre estos principios, que se quedó comentándolos con otros miembros de su clase hasta altas horas de la noche. A las tres de la mañana, los otros se fueron a sus casas. Pero él estaba tan conmovido por la comprensión de sus errores, tan inspirado por la visión de un mundo nuevo y más rico que se abría ante él, que no pudo dormir. No durmió esa noche, ni al día siguiente ni la otra noche.*

*¿Quién era? ¿Un individuo ingenuo, sin educación, dispuesto a estallar de entusiasmo ante cada nueva teoría que se le presentara? No. Lejos de ello. Era un comerciante refinado, un hombre culto, moderno, que circula por los mejores ambientes de la ciudad, que habla corrientemente tres idiomas y tiene diplomas de dos universidades europeas.*

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

*Otro hombre, nacido en Nueva York, graduado en Harvard, acaudalado, dueño de una gran fábrica de alfombras, me declaraba que ha aprendido más en catorce semanas, gracias a este sistema de enseñanza del arte de influir sobre la gente, que lo que pudo aprender sobre el mismo tema en sus cuatro años de universidad. ¿Absurdo? ¿Irrisorio? ¿Fantástico? Es claro que el lector está autorizado para rechazar esa afirmación con el adjetivo que desee. Yo sólo repito, sin comentarios, una declaración hecha por un graduado de Harvard, conservador y eminentemente próspero, en un discurso público pronunciado ante aproximadamente seiscientos hombres, en el Yale Club de Nueva York, el 23 de febrero de 1933.*

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

*¡Esas cualidades que habitualmente no se usan! El único propósito de este libro es ayudar al lector a que descubra, desarrolle y aproveche esos poderes latentes que no emplea.*

*"La educación -decía el Dr. John G. Hibben, ex presidente de la Universidad de Princeton- es la capacidad para afrontar las situaciones que plantea la vida."*

*Si para cuando el lector haya terminado de leer los tres primeros capítulos de este libro no se encuentra algo mejor equipado para afrontar las situaciones que plantea la vida, consideraré que este libro es un fracaso completo, por cuanto atañe al lector. Porque "el gran objetivo de la educación -dijo Herbert Spencer- no es el conocimiento, sino la acción".*

*Y éste es un libro de acción.*

DALE CARNEGIE  
1936

## **Nueve sugerencias sobre la manera de obtener un mayor beneficio de este libro**

1. - Si quiere usted obtener el mayor beneficio de este libro, hay un requerimiento indispensable, un principio esencial mucho más importante que todas las reglas técnicas. A menos que satisfaga usted este requisito fundamental, de poco le servirán muchas reglas sobre la forma de estudiar. Y si tiene ese don cardinal, podrá lograr resultados maravillosos sin leer siquiera las . indicaciones que hago.

¿Cuál es este requisito mágico? Nada más que esto: *un profundo, impulsivo deseo de aprender, una vigorosa decisión de aumentar su capacidad para tratar con la gente.*

¿Cómo se puede lograr ese impulso? Recordando constantemente cuán importantes son estos principios. Piense usted cómo contribuirá su dominio a llevarle a obtener una vida más feliz, rica, plena. Diciéndose una y otra vez: "Mi popularidad, mi felicidad y mi valor dependen en grado no pequeño, de mi habilidad para tratar con la gente".

2. - Léase cada capítulo rápidamente al principio para lograr una visión a ojo de pájaro. Es probable que después se sienta tentado a correr al capítulo siguiente. Pero no lo haga así. A menos que lea solamente por entretenerse. Pero si lee porque quiere aumentar su habilidad en las relaciones humanas, *vuelva atrás y relea detenidamente cada capítulo.* A la larga, esto significa un ahorro de tiempo y la obtención de mayores resultados.

3. - *Deténgase frecuentemente en la lectura para pensar en lo que está leyendo.* Pregúntese cómo y cuándo puede aplicar cada sugerencia.

4. - **Lea con un lápiz rojo, un bolígrafo resaltador o una pluma en la mano; y cuando encuentre una indicación que a su juicio puede usar, trace una línea en el margen.** Si es una indicación excelente, subraye cada frase, o márkela con "XXXX". Este método de marcar o subrayar frases de un libro lo hace más interesante y mucho más fácil de revisar rápidamente.

5. - Conozco a una mujer que desde hace quince años es gerente de una gran compañía de seguros. Todos los meses lee los contratos de seguro que extiende su compañía. Sí, lee los mismos contratos mes tras mes, año tras año. ¿Por qué? Porque la experiencia le ha en-

señado que esa es la única manera de tener siempre en la memoria las cláusulas de las pólizas.

Yo dediqué casi dos años a escribir un libro sobre oratoria pública; y sin embargo tengo que volver a leerlo de vez en cuando para recordar lo que yo mismo escribí. Es asombrosa la rapidez con que olvidamos.

Por eso, si quiere usted obtener un beneficio real, duradero, de este libro, no piense que bastará con leerlo una vez a la ligera. Después de leerlo detenidamente, una vez, tiene usted que dedicar unas horas de cada mes a revisarlo. Téngalo en su escritorio, ante sus ojos, todos los días. Hojéelo a menudo. Piense constantemente en las grandes posibilidades de mejora que aún le quedan por delante. Recuerde que el uso de esos principios sólo puede hacerse habitual y, subconsciente mediante una constante y vigorosa campaña de revisión y aplicación. No hay otro medio.

6. - Bernard Shaw señaló una vez: "Si se enseña algo a un hombre, jamás lo aprenderá". Shaw tenía razón. *Aprender es un proceso activo. Aprendemos haciendo.*

De modo que si usted quiere dominar los principios que estudia en este libro, haga algo con ellos. Aplique estas reglas en todas las oportunidades. Si no procede así, las olvidará rápidamente. Sólo el conocimiento que se practica persiste en nuestro espíritu.

Se verá usted probablemente en dificultades para aplicar siempre estas indicaciones. Yo lo sé, porque he escrito este libro y sin embargo me veo frecuentemente en dificultades para aplicar todo aquello que recomiendo. Por ejemplo, cuando algo nos desagrade, es mucho más fácil criticar y censurar que tratar de comprender el punto de vista del prójimo. Con frecuencia es más fácil encontrar defectos que pronunciar elogios. Es más natural hablar acerca de lo que uno quiere que de lo que quieren los demás. Y todo es así. De modo que, al leer este libro, recuerde siempre que no trata usted solamente de adquirir información. Intente formar nuevos hábitos. Sí, intente usted emprender una nueva forma de vivir. Esto requiere tiempo y constancia y la diaria aplicación de estos principios.

*Vuelva, pues, a menudo a estas páginas. Considérelas como un manual sobre las relaciones humanas; y cada vez que se vea ante un problema específico -como el de corregir a un hijo, el de llevar al cónyuge a su manera de pensar, o satisfacer a un cliente irritado- vacile antes de hacer lo acostumbrado, lo humano, lo impulsivo. Eso, lo humano, es generalmente un error. En cambio, vuelva a estas páginas y*

*relea los párrafos que ha subrayado. Después ponga a prueba estos nuevos métodos y compruebe de qué modo mágico le rinden resultados.*

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

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

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

"-¿Qué errores cometí en esta ocasión?

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

"-¿Qué lecciones puedo aprender de esa experiencia? "A menudo me ocurre que esta revista semanal me causa mucha infelicidad. Me asombran a menudo mis propios errores. Es claro que al pasar los años esos errores han disminuido. A veces, ahora, me inclino a palmearme la espalda después de una de esas sesiones. Este sistema de autoanálisis, de autoeducación, proseguido año tras año, me ha hecho más bien que cualquier otra cosa que he intentado jamás.

"Me ha ayudado a mejorar mi capacidad para tomar decisiones, y me ha ayudado enormemente en todos mis contactos con la gente. Nunca me cansaré de recomendarlo.

*¿Por qué no ha de emplear usted un sistema similar para compulsar la forma en que aplica los principios tratados en este libro? Si lo hace, obtendrá dos resultados.*

*Primero, se verá dedicado a un proceso educativo que es a la vez interesante y de inapreciables beneficios Segundo, verá que su*

*capacidad para tratar con la gente aumentará y se propagará enormemente.*

9. - Encontrará usted al final de este libro un diario en el que debe registrar sus triunfos en la aplicación de estos principios. Sea especificativo. Escriba nombres, fechas, resultados. La elaboración de ese historial le inspirará para realizar mayores esfuerzos; y ¡cuán fascinadoras serán esas inscripciones cuando por casualidad las relea dentro de algunos años!

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

1. Logre un deseo profundo, impulsivo, de dominar los principios de las relaciones humanas.

2. Lea cada capítulo dos veces antes de pasar al siguiente.

3. A medida que lee, deténgase frecuentemente a preguntarse cómo puede aplicar cada indicación.

4. Subraye cada idea importante.

5. Relea el libro todos los meses.

6. Aplique estos principios en cada oportunidad que se le presente. Utilice este volumen como manual de trabajo para ayudarse a resolver sus problemas diarios.

7. Convierta este aprendizaje en un juego entretenido ofreciendo a algún amigo una moneda por cada vez que lo sorprenda violando una de estas reglas.

8. Haga todas las semanas una compulsión sobre el progreso que realiza. Pregúntese qué errores ha cometido, qué lecciones ha aprendido para el futuro.

9. Lleve un diario que hay al final de este libro para exponer cómo y cuándo ha aplicado estos principios.

## **PRIMERA PARTE**

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

#### **1**

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

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

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

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

Pero, ¿qué pensaba "Dos Pistolas" Crowley de sí mismo? Lo sabemos, porque mientras la policía hacía fuego graneado contra su departamento, escribió una carta dirigida: "A quien corresponda". Y al escribir, la sangre que manaba de sus heridas dejó un rastro escarlata en el papel. En esa carta expresó Crowley: "Tengo bajo la ropa un corazón fatigado, un corazón bueno: un corazón que a nadie haría daño".

Poco tiempo antes Crowley había estado dedicado a abrazar a una mujer en su automóvil, en un camino de campo, en Long Island. De

pronto un agente de policía se acercó al coche y dijo: "Quiero ver su licencia".

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

Crowley fue condenado a la silla eléctrica. Cuando llegó a la cámara fatal en Sing Sing no declaró, por cierto: "Esto es lo que me pasa por asesino". No. Dijo: "Esto es lo que me pasa por defenderme".

La moraleja de este relato es: "Dos Pistolas" Crowley no se echaba la culpa de nada.

¿Es esta una actitud extraordinaria entre criminales? Si así le parece, escuche lo siguiente:

"He pasado los mejores años de la vida dando a los demás placeres ligeros, ayudándoles a pasar buenos ratos, y todo lo que recibo son insultos, la existencia de un hombre perseguido."

Quien así habla es Al Capone. Sí, el mismo que fue Enemigo Público Número Uno, el más siniestro de los jefes de bandas criminales de Chicago. Capone no se culpa de nada. Se considera, en cambio, un benefactor público: un benefactor público incomprendido a quien nadie apreció.

Y lo mismo pensaba Dutch Schultz antes de morir por las balas de otros pistoleros en Newark. Dutch Schultz, uno de los más famosos criminales de Nueva York, aseguró en una entrevista para un diario que él era un benefactor público. Y lo creía.

He tenido interesante correspondencia con Lewis Lawes, que fue alcaide de la famosa cárcel de Sing Sing, en Nueva York, sobre este tema, y según él "pocos de los criminales que hay en Sing Sing se consideran hombres malos. Son tan humanos como usted o como yo. Así raciocinan, así lo explican todo. Pueden narrar las razones por las cuales tuvieron que forzar una caja de hierro o ser rápidos con el gatillo. Casi todos ellos intentan, con alguna serie de razonamientos, falaces o lógicos, justificar sus actos antisociales aún ante sí mismos, y por consiguiente mantienen con firmeza que jamás se les debió apresar".

Si Al Capone, "Dos Pistolas" Crowley, Dutch Schultz, los hombres y mujeres desesperados tras las rejas de una prisión no se culpan por nada, ¿qué diremos de las personas con quienes usted, lector, o yo, entramos en contacto?

John Wanamaker, fundador de las tiendas que llevan su nombre, confesó una vez: "hace treinta años. he aprendido que es una tontería regañar a los demás. Bastante tengo con vencer mis propias limitaciones sin irritarme por el hecho de que Dios no ha creído conveniente distribuir por igual el don de la inteligencia".

Wanamaker aprendió temprano su lección; en cambio, yo he tenido que ir a los tumbos por este mundo durante un tercio de siglo antes de que empezara a amanecer en mí la idea de que noventa y nueve veces de cada cien ningún hombre se critica a sí mismo por nada, por grandes que sean sus errores.

**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, hiere 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. Tomemos, por ejemplo, la famosa disputa entre Theodore Roosevelt y el presidente Taft, una disputa que dividió al Partido Republicano, llevó a Woodrow Wilson a la Casa Blanca, escribió un nuevo capítulo en la Guerra Mundial y alteró la suerte de la historia. Recordemos rápidamente los hechos: Cuando Theodore Roosevelt abandonó la Casa Blanca en 1908, ayudó a Taft a que se le eligiera como presidente y luego se fue a África a cazar leones. Al regresar estalló. Censuró a Taft por su política conservadora, trató de ser ungido candidato a una tercera presidencia, formó el Partido del Alce, y estuvo a punto de demoler el Republicano. En la elección que hubo después, William Howard Taft y el Partido Republicano vencieron solamente en dos estados: Vermont y Utah. La derrota más desastrosa jamás conocida por el partido.

Theodore Roosevelt culpó a Taft; pero, ¿se consideró culpable el presidente Taft? Claro que no. Con los ojos llenos de lágrimas, dijo así: "No veo cómo podía haber procedido de otro modo".

¿A quién se ha de echar la culpa? ¿A Roosevelt o a Taft? No lo sé, francamente, ni me importa. Lo que trato de hacer ver es que todas las críticas de Theodore Roosevelt no lograron persuadir a Taft de que se había equivocado. Sólo consiguieron que Taft tratara de justificarse y que reiterase con lágrimas en los ojos: "No veo cómo podía haber procedido de otro modo".

O tomemos el ejemplo del escándalo del Teapot Dome Oil. Fue un asunto que hizo clamar de indignación a los diarios del país durante los primeros años de la década de 1920. Conmovió a la nación entera. Nada parecido había sucedido jamás en la vida pública norteamericana, al menos en la memoria contemporánea. Señalemos los hechos desnudos: Albert Fall, secretario del Interior en el gabinete del presidente Harding, tenía a su cargo ceder en arriendo las reservas petroleras del gobierno en Elk Hill y Teapot Dome, unas reservas que se habían dejado aparte para su empleo futuro por la Armada. El secretario Fall no efectuó una licitación; no,

señor. Entregó directamente el contrato, un negocio redondo, jugoso, a su amigo Edward L. Doheny. Y a su vez, Doheny hizo al secretario Fall un "préstamo", según le placía llamar a esta operación, de cien mil dólares. Luego, como la cosa más natural del mundo, el secretario Fall ordenó que las fuerzas de infantería de marina que había en la zona alejaran a los competidores cuyos pozos adyacentes absorbían petróleo de las reservas de Elk Hill. Estos competidores, desalojados de sus tierras a punta de bayoneta, corrieron a los tribunales, y destaparon así públicamente el escándalo de Teapot Dome. Tal fue el clamor, que la administración Harding quedó arruinada, la nación entera se sintió asqueada, el Partido Republicano estuvo a punto de verse destruido, y Albert B. Fall purgó su condena tras las rejas de una cárcel.

Fall fue censurado crudamente, censurado como lo han sido pocos hombres públicos. ¿Se arrepintió? ¡Jamás! Años más tarde, Herbert Hoover dio a entender en un discurso público que la muerte del presidente Harding se había debido a la preocupación mental que sentía por la traición de un amigo. Cuando la Sra. Fall oyó esto, saltó de su silla, lloró, mostró los puños a su destino y gritó: "¿Qué? ¿Harding traicionado por Fall? ¡No! Mi marido jamás traicionó a nadie. Todo el oro del mundo no alcanzaría a tentar a mi esposo a cometer un delito. Él fue el traicionado; a él fue a quien crucificaron".

¡Ahí está! La naturaleza humana en acción; el malefactor que culpa a todos menos a sí mismo. Todos somos iguales. De modo que cuando usted o yo nos veamos inclinados, un día cualquiera, a criticar a alguien, recordemos a Al Capone, a "Dos Pistolas" Crowley y a Albert Fall. Comprendamos que las críticas son como palomas mensajeras. Siempre vuelven al nido. **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".

En la mañana del sábado 15 de abril de 1865, Abraham Lincoln yacía moribundo en el dormitorio de una pobre casa de hospedaje frente al Teatro Ford, donde Booth había atentado contra él. El largo cuerpo de Lincoln estaba tendido en diagonal a través de una vieja cama que era demasiado corta para él. Una mala reproducción del famoso cuadro "La

feria de caballos" de Rosa Bonheur pendía sobre la cama, y un mortecino mechero de gas daba escasa luz amarillenta.

Cuando Lincoln agonizaba, el secretario de Guerra, Stanton, dijo: "Aquí yace el más perfecto gobernante que ha conocido jamás el mundo".

¿Cuál era el secreto de los triunfos de Lincoln en su trato con los hombres? Yo he estudiado durante diez años la vida de Abraham Lincoln, y dediqué tres años enteros a escribir y repasar un libro titulado "*Lincoln el Desconocido*". Creo haber hecho un estudio tan detallado y minucioso de la personalidad y la vida privada de Lincoln, como es posible que haga un ser humano. Realicé un estudio especial del método de Lincoln para tratar con sus semejantes. ¿Se dedicaba a criticarlos? Sí, pues. Cuando joven, en el Valle Pigeon Creek, de Indiana, no solamente criticaba, sino que escribía cartas y poemas para burlarse de los demás, y los dejaba en los caminos campestres, en la seguridad de que alguien los encontraría. Una de esas cartas despertó resentimientos que duraron toda una generación.

Aun después de empezar a practicar leyes como abogado en Springfield, Illinois, Lincoln atacaba abiertamente a sus rivales, en cartas que publicaban los periódicos. Pero se excedió.

En el otoño de 1842 se burló de un político irlandés, vano y batallador, que se llamaba James Shields. Lincoln lo censuró crudamente en una carta anónima publicada en el *Springfield Journal*. El pueblo entero estalló en carcajadas. Shields, sensitivo y orgulloso, hirvió de indignación. Descubrió quién había escrito la carta, saltó en su caballo, buscó a Lincoln y lo desafió a duelo. Lincoln no quería pelear. Se oponía a los duelos; pero no pudo evitarlo sin menoscabo para su honor. Tuvo la elección de las armas. Como tenía brazos muy largos, escogió sables de caballería, tomó lecciones de esgrima de un militar de West Point y, el día señalado, él y Shields se encontraron en un banco de arena del Mississippi, dispuestos a luchar hasta la muerte. Por fortuna; a último momento intervinieron los padrinos y evitaron el duelo.

Ese fue el incidente personal más significativo en la vida de Lincoln. Resultó para él una lección de valor incalculable en el arte de tratar con los demás. Nunca volvió a escribir una carta insultante. Nunca volvió a burlarse del prójimo. Y desde entonces, casi nunca criticó a los demás.

Una vez tras otra, durante la Guerra Civil, Lincoln puso un nuevo general al frente del Ejército del Potomac, y cada uno a su turno -

Este libro que usted acaba de leer pertenece a la librería virtual **INTERLIBROS** en la que puede disfrutar libros de la forma cómo después se explica. A continuación verá cómo funciona todo esto. **Es muy sencillo e interesante.**

Puede visitar esta librería en <http://webs.ono.com/libreriavirtual/index.html>

### ¿Qué es INTERLIBROS?

Es una **nueva** forma de comprar libros y recibirlos en su ordenador a través de su correo electrónico. **También puede descargar libros GRATIS**

### ¿Qué ventajas obtengo por comprar así los libros?

Es mucho más **fácil** y **rápido** de recibir. Si se envía por el sistema tradicional, tarda varios días en llegar. Además, en otros casos, los portes los pagaría usted, o se le cargarían en el precio final. Sin embargo, al adquirir libros por este sistema, todos los **gastos de envío son gratis**, con el ahorro que supone para usted. Por otra parte, al ser nulos los gastos de imprenta y distribución, se ofrecen unos precios que no existen en los libros en papel.

### ¿Cómo sé que me llegan los libros?

Usted recibirá en la cuenta de correo que elija los libros que adquiera. Este sistema está **probado** y **garantizado**.

### ¿Es compatible con mi ordenador?

Los libros se envían comprimidos en formato PDF con la finalidad que sean compatibles con cualquier sistema (PC, Mac, Linux y otros). **Fácil** y **efectivo**.

## ¿Qué temas se pueden adquirir?

Libros de temática que no se suele encontrar en cualquier librería. Hallará libros sobre el **éxito**, sobre el **poder**, sobre la **mente**...

Naturalmente, encontrará temas tratados en

**EL ARTE DE LA ESTRATEGIA** en <http://www.personal.able.es/cm.perez/index.html> o en consonancia con su línea.

## ¿Puedo hacer copias?

Por supuesto que sí, **todas las copias que quiera**. No hay ningún dispositivo que impida hacer copias electrónicas o en papel. Hacemos esto porque consideramos que ya que usted paga por un producto, es muy **libre** de hacer con el lo que quiera (aunque los que reciban las copias no paguen).

## ¿Es seguro comprar con tarjeta en Internet?

Comprendo que resulta chocante realizar compras por Internet. El sistema de pago funciona de tal manera que: **es seguro** (nadie puede interferir los datos), nadie conoce el nº de su tarjeta y que yo mismo he hecho la prueba comprando libros y todo funcionó a la perfección. El sistema de pago usado es **PayPal**, en <http://www.paypal.es/es>



La forma de pago es por medio la red de protección de la identidad de **VeriSign** (VIP, VeriSign Identity Protection), que ofrece un nivel adicional de seguridad durante la identificación en sitios Web que muestren el logotipo de VIP con su clave de seguridad de PayPal, por lo que la transferencia reúne todas las medidas de seguridad

Para saber más:



<http://www.paypal.es/es>

Se admite el pago con:



*En el caso de que no tenga tarjeta, ya ha habido otras personas en su situación que lo han solucionado de la siguiente manera: han pedido a otra persona que si tenía tarjeta fuera el que les realizara la compra. Después le abonó en metálico el importe de la adquisición.*

**Me quedan algunas preguntas, ¿me las podría aclarar?**

Encantados de ampliar información. Puede enviarme un mensaje en el que exprese sus preguntas a

[libreriavirtual@ono.com](mailto:libreriavirtual@ono.com)

Es una forma de agradecerle de antemano la oportunidad de servirle, que espero tener algún día.

Reciba un cordial saludo

*Carlos Martín Pérez*