

## El Arte de la Estrategia

# Cómo ganar amigos e influir en las personas

Dale Carnegie

---

*A principios del S. XX, Dale Carnegie se dió cuenta que se ignoraba cómo se podía persuadir a las personas. En el libro "Cómo ganar amigos e influir en las personas", basado en la experiencia propia y de muchas mas personas, se recogen unas sencillas reglas que de observarse pueden cambiar sustancialmente su vida. Gran éxito de ventas en su día, tras un paréntesis en el olvido, vuelve a estar rabiosamente de actualidad. De hecho, gran parte del marketing moderno se basa en sus ideas. A continuación puede leer un extracto del libro.*

**REGLA 1. No critique, no condene ni se queje.** La crítica es inútil porque pone a la otra persona en la defensiva, y por lo común hace que trate de justificarse, tratando además de censurar a su oponente. La crítica es peligrosa, porque lastima el orgullo y despierta su resentimiento. En lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla. Tratemos de imaginarnos por qué hacen lo que hacen. *"No juzgues si no quieres ser juzgado" Nuevo Testamento.* Cuando tratamos con la gente debemos recordar que no tratamos con criaturas lógicas. Tratamos con criaturas emotivas, criaturas erizadas de prejuicios e impulsadas por el orgullo y la vanidad. *"No hablaré mal de hombre alguno y de todos diré todo lo bueno que sepa" Benjamin Franklin.*

**REGLA 2. Demuestre aprecio honrado y sincero.** Sólo hay un medio para conseguir que alguien haga algo, y es el de hacer que el prójimo quiera hacerlo (beneficio propio), que le sea productivo. *"Todo lo que usted y yo hacemos surge de dos motivos: el impulso sexual y el deseo de ser grande" Dr. Sigmund Freud.* *"El impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante" Dr. John Dewey.* Muchas personas que enloquecen o se suicidan encuentran en ese estado ese sentido de su importancia que no pudieron obtener en el mundo de la realidad. Ahora imagínese los milagros que usted y yo podremos lograr si damos al prójimo una honrada apreciación de su importancia. *"Considero que el mayor bien que poseo es mi capacidad para despertar entusiasmo entre los hombres, y que la forma de desarrollar lo mejor que hay en el hombre es por medio del aprecio y el aliento. Nada hay que mate tanto las ambiciones de una persona como las críticas de sus superiores. Yo jamás critico a nadie. Creo que se debe dar a una persona un incentivo para que trabaje. Por eso siempre estoy deseoso de ensalzar, pero soy remiso para encontrar defectos. Si algo me gusta, soy caluroso en mi aprobación y generoso en mis elogios" Charles Schwab.* Con frecuencia damos tan por sentada la presencia de nuestro cónyuge que nunca le manifestamos nuestro aprecio. Alimentamos los cuerpos de nuestros hijos y amigos y empleados; pero muy raras veces alimentamos su propia estima. La diferencia entre la apreciación y la adulación es muy sencilla. Una es sincera y la otra no. *"Pasaré una sola vez por este camino; de modo que cualquier bien que pueda hacer o cualquier cortesía que pueda tener para con cualquier ser humano, que sea*

ahora. No la dejaré para mañana, ni la olvidaré, porque nunca más volveré a pasar por aquí." Dale Carnegie. "Todo hombre que conozco es superior a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de él". Emerson.

**REGLA 3. Despierte en los demás un deseo vehemente.** El único medio de que disponemos para influir sobre el prójimo es hablar acerca de lo que él quiere, y demostrarle cómo conseguirlo. *"La acción surge de lo que deseamos fundamentalmente y el mejor consejo que puede darse a los que pretenden ser persuasivos, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela o en la política es éste: primero, despertar en la otra persona un franco deseo. Quien puede hacerlo tiene al mundo entero consigo.. Quien no puede, marcha solo por el camino"* Dr. Henry A. Overstreet. *"Si hay un secreto del éxito, reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista así como del propio"* Henry Ford. Si un vendedor puede demostrarnos que sus servicios o sus productos nos ayudarán a resolver nuestros problemas, no tendrá que esforzarse por vendernos nada. Los pocos individuos que sin egoísmo tratan de servir a los demás tienen enormes ventajas. No hay competencia contra ellos. *"El hombre que se puede poner en el lugar de los demás que puede comprender el funcionamiento de la mente ajena, no tiene por qué preocuparse por el futuro"*. Owen D. Young

## SEIS MANERAS DE AGRADAR A LOS DEMAS

**REGLA 1. Interésese sinceramente por los demás.** Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno en los demás, que los que se ganarían en dos años si se hace que los demás se interesen por uno. 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. Durante años me he preocupado por conocer los cumpleaños de mis amigos. El interés, lo mismo que todo lo demás en las relaciones humanas, debe ser sincero.

**REGLA 2. Sonría.** Las acciones dicen más que las palabras, y una sonrisa expresa: "Me gusta usted. Me causa felicidad. Me alegro tanto de verlo". Hablo de una verdadera sonrisa, que alegre el corazón, que venga de adentro, que valga buen precio en el mercado. Tiene usted que disfrutar cuando se encuentra con la gente, si espera que los demás lo pasen bien cuando se encuentran con usted. Si está solo, silbe o tararee o cante. Proceda como si fuera feliz y eso contribuirá a hacerlo feliz. Todo el mundo busca la felicidad, y hay un medio seguro para encontrarla. Consiste en controlar nuestros pensamientos. La felicidad no depende de condiciones externas, depende de condiciones internas. No es lo que tenemos o lo que somos o donde estamos o lo que realizamos, nada de eso, lo que nos hace felices o desgraciados. Es lo que pensamos acerca de todo ello. *"Casi todas las personas son tan felices como se deciden a serlo"* Abraham Lincoln. *"El hombre cuya cara no sonrío no debe abrir una tienda"* Proverbio chino. El valor de una sonrisa: No cuesta nada, pero crea mucho. Enriquece a quienes reciben, sin empobrecer a quienes dan. Ocurre en un abrir y cerrar de ojos, y su recuerdo dura a veces para siempre. Nadie es tan rico que pueda pasarse sin ella, y nadie tan pobre que no pueda enriquecer por sus beneficios. Crea la felicidad en el hogar, alienta la buena voluntad en los negocios es la contraseña de los amigos. Es descanso para los fatigados, luz para los decepcionados, sol para los tristes, y el

mejor antídoto contra las preocupaciones. Pero no puede ser comprada, pedida, prestada o robada, porque es algo que no rinde beneficio a nadie a menos que sea brindada espontánea y gratuitamente. Porque nadie necesita tanto una sonrisa como aquel a quien no le queda ninguna que dar.

**REGLA 3. Recuerde que para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma.** Jim Farley descubrió al principio de su vida que el común de los hombres se interesa más por su propio nombre que por todos los demás de la tierra. Haga el esfuerzo por aprender los nombre de pila (preste atención). El nombre pone aparte al individuo; lo hace sentir único entre todos los demás. La información que damos, o la pregunta que hacemos, toma una importancia especial cuando le agregamos el nombre de nuestro interlocutor.

**REGLA 4. Sea un buen oyente. Anime a los demás a que hablen de sí mismos.** Le hice pensar que yo era un buen conversador cuando, en realidad, no había sido más que un buen oyente. *"La persona que sólo habla de sí, sólo piensa en sí, la persona que sólo piensa en sí mismo carece de toda educación"* Dr. *Nicholas Murray Butler*. Recuerda que la persona con quien habla usted está cien veces más interesada en sí misma y en sus necesidades y sus problemas que en usted y sus problemas.

**REGLA 5. Hable siempre de lo que interese a los demás.** Hablar en términos de los intereses de la otra persona es beneficioso para las dos partes.

**REGLA 6. Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente.** ¿Qué hay en él que se pueda admirar honradamente? Trate siempre de que la otra persona se sienta importante. *"Haz al prójimo lo que quieras que el prójimo te haga a ti"*. *Jesus de Nazaret*. Todos queremos la aprobación de todos aquellos con quienes entra en contacto. Queremos que se reconozcan nuestros méritos. Queremos tener la sensación de nuestra importancia en su pequeño mundo. No queremos escuchar adulaciones baratas, sin sinceridad, pero anhelamos una sincera apreciación. Para que la vida de una persona cambie totalmente puede bastar que alguien la haga sentir importante. Hábleles a las personas de ellos mismos y lo escucharán por horas.

## LOGRE QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED

**REGLA 1. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola.** ¿Por qué demostrar a un hombre que se equivoca? ¿Has de agradarle con eso? ¿Por qué no dejarle que salve su dignidad? No te pidió una opinión. No le hacía falta. ¿Por qué discutir con él? Hay que evitar siempre el ángulo agudo. Sólo hay un modo de sacar la mejor parte de una discusión: evitarla. *"Si discute usted, y pelea y contradice, puede lograr a veces un triunfo; pero será un triunfo vacío, porque jamás obtendrá la buena voluntad del contrincante"* *Benjamin Franklin*. Piense, pues, en esto ¿Qué prefiere tener: una victoria académica, teatral, o la buena voluntad de un hombre? Muy pocas veces obtendrá las dos cosas. "El odio nunca es vencido por el odio sino por el amor" y un malentendido no termina nunca gracias a una discusión sino gracias al tacto, la diplomacia, la conciliación, y un sincero deseo de apreciar el punto de vista de los demás. *"No debe perder tiempo en discusiones personales la persona que está resuelta a ser lo más que pueda, y*

*menos todavía debe exponerse a las consecuencias, incluso a la ruina de su carácter y la pérdida de su serenidad. Ceded en las cosas grandes sobre las cuales no podéis exhibir más que derechos iguales; y ceded en las más pequeñas aunque os sean claramente propias. 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"* Abraham Lincoln. Para impedir que un desacuerdo se transforme en una discusión: Acepte el desacuerdo (Cuando dos socios siempre están de acuerdo, uno de ellos no es necesario.); quizás este desacuerdo es su oportunidad de corregirse antes de cometer un grave error. Desconfíe de su primera impresión instintiva. Controle su carácter. Primero escuche, dele a su oponente la oportunidad de hablar, déjelo terminar. Busque las áreas de acuerdo, exponga antes que nada los puntos y áreas en que están de acuerdo. Sea honesto; busque los puntos donde puede admitir su error, y hágalo, discúlpese por sus errores, eso desarmará a sus oponentes y reducirá la actitud defensiva. Prometa pensar y analizar con cuidado las ideas de sus oponentes; y hágalo en serio, sus oponentes pueden tener razón. Agradezca sinceramente a sus oponentes por su interés. Posponga la acción de modo que ambos bandos tengan tiempo de repensar el problema (sugiera otra reunión). Cuando dos personas gritan, no hay comunicación, sólo ruido y malas vibraciones.

**REGLA 2. Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Jamás diga a una persona que está equivocada.** No empiece nunca anunciando: Le voy a demostrar tal y tal cosa. Hace que quien lo escucha quiera librar batalla con usted, antes de que empiece a hablar. Si va usted a demostrar algo, que no lo sepa nadie. Hágalo sutilmente, con tal destreza que nadie piense que lo está haciendo. *"Se ha de enseñar a los hombres como si no se les enseñara, y proponerles cosas ignoradas como si fueran olvidadas"* Alexander Pope. Si alguien hace una afirmación que a juicio de usted está errada -sí, aun cuando usted sepa que está errada- es mucho mejor empezar diciendo: Bien, escuche. Yo pienso de otro modo, pero quizá me equivoque. *"A veces notamos que vamos cambiando de idea sin resistencia alguna, sin emociones fuertes, pero si se nos dice que nos equivocamos nos enoja la imputación, y endurecemos el corazón"* James Harvey Robinson. *"Nuestra primera reacción a la mayoría de las proposiciones (que oímos en boca del prójimo) es una evaluación o un juicio, antes que una comprensión"* Carl Rogers. *"Ponte rápidamente de acuerdo con tu adversario"* No hay que discutir con el cliente o con el cónyuge o con el adversario. No le diga que se equivoca, no lo haga enojar; utilice un poco de tacto, de diplomacia.

**REGLA 3. Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.** Si sabemos que de todas maneras se va a demostrar nuestro error, ¿no es mucho mejor ganar la delantera y reconocerlo por nuestra cuenta? No es mucho más fácil escuchar la crítica de nuestros labios que la censura de labios ajenos? Diga usted de sí mismo todas las cosas derogatorias que sabe está pensando la otra persona, o quiere decir, o se propone decir, y dígalas antes de que él haya tenido una oportunidad de formularlas, y le quitará la razón de hablar. Cuando tenemos razón, tratemos pues de atraer, suavemente y con tacto, a los demás a nuestra manera de pensar; y cuando nos equivocamos -muy a menudo, por cierto, a poco que seamos honesto con nosotros mismos- admitámos rápidamente y con entusiasmo el error. "Peleando no se consigue jamás lo suficiente, pero cediendo se consigue más de lo que se espera".

**REGLA 4. Empiece en forma amigable.** "Si vienes hacia mí con los puños cerrados -dijo Woodrow Wilson- creo poder prometerte que los míos se apretarán más rápido que los tuyos, pero si vienes a mí y me dices: "Sentémonos y conversemos y, si estamos en desacuerdo, comprendemos por qué estamos en desacuerdo, y precisamente en qué lo estamos", llegaremos a advertir que al fin y al cabo no nos hallamos tan lejos uno de otro, que los puntos en que diferimos son

pocos y los puntos en que convenimos son muchos, y que si tenemos la paciencia y la franqueza y el deseo necesario para ponernos de acuerdo a ello llegaremos."

*"Una gota de miel caza más moscas que un galón de hiel".* También ocurre con los hombres que si usted quiere ganar a alguien a su causa, debe convencerlo primero de que es usted un amigo sincero. Dijo Lincoln. *La suavidad y la amistad son más poderosas que la furia y la fuerza.*

#### **REGLA 5. Consiga que la otra persona diga "Sí, sí", inmediatamente.**

Cuando hable con alguien, no empiece discutiendo las cosas en que hay divergencia entre los dos. Empiece destacando -y siga destacando- las cosas en que están de acuerdo. Siga acentuando -si es posible- que los dos tienden al mismo fin y que la única diferencia es de método y no de propósito. Cuando una persona ha dicho No, todo el orgullo que hay en su personalidad exige que sea consecuente consigo misma. El orador hábil obtiene "desde el principio una serie de Síes", como respuesta. Discutir no da beneficios, es mucho más provechoso e interesante mirar las cosas desde el punto de vista del interlocutor y hacerle decir "sí, sí" desde un principio. Método socrático: obtener una respuesta de "sí, sí". Hacía preguntas con las cuales tenía que convenir su interlocutor. Seguía ganando una afirmación tras otra, hasta que tenía una cantidad de "síes" a su favor. Seguía preguntando, hasta que por fin, casi sin darse cuenta, su adversario se veía llegando a una conclusión que pocos minutos antes habría rechazado enérgicamente. Quien pisa con suavidad va lejos.

**REGLA 6. Permita que la otra persona sea quien hable más.** Casi todos nosotros, cuando tratamos de atraer a los demás a nuestro modo de pensar, hablamos demasiado, lo cual es un error. Dejemos que hable la otra persona. Si estamos en desacuerdo con ella, podemos vernos tentados a interrumpirla. Pero no lo hagamos. Es peligroso. No nos prestará atención mientras tenga todavía una cantidad de ideas propias que reclaman expresión. La verdad es que hasta nuestros amigos prefieren hablarnos de sus hazañas antes que escucharnos hablar de las nuestras. Rochefoucauld, el filósofo francés, dijo: *"Si quieres tener enemigos, supera a tus amigos; si quieres tener amigos, deja que tus amigos te superen".*

**REGLA 7. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella.** ¿No sería más sagaz hacer sugerencias y dejar que los demás lleguen por sí solos a la conclusión?. *Al hombre hay que enseñarle como si no se le enseñara y proponerle lo desconocido como olvidado (Alexander Pope).* Dejar que la otra persona sienta que la idea es suya. *"La razón por la cual los ríos y los mares reciben el homenaje de cien torrentes de la montaña es que se mantiene por debajo de ellos. 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" Lao Tsé.*

**REGLA 8. Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.** Recuerde que la otra persona puede estar equivocada por completo. Pero ella no lo cree. No la censure. ¿Qué pensaría, cómo reaccionaría yo si estuviera en su lugar?. Al interesarnos en las causas es menos probable que nos disgusten los efectos. El buen éxito en el trato con los demás depende de que se capte con simpatía el punto de vista de la otra persona. "Se coopera eficazmente en la conversación cuando uno muestra que considera las ideas y sentimientos de la otra persona tan importantes como los propios. El modo de alentar al interlocutor a tener la mente abierta a nuestras ideas, es iniciar la conversación dándole claras indicaciones sobre nuestras intenciones, dirigiendo lo que decimos por lo que nos gustaría oír si estuviéramos en la piel del otro, y aceptando siempre sus puntos de vista".

### **REGLA 9. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.**

Frase mágica que sirva para detener las discusiones para eliminar malos sentimientos, crear buena voluntad y hacer que se lo escuche *atentamente*: "*Yo no lo puedo culpar por sentirse como se siente. Si yo estuviera en su lugar, no hay duda de que me sentiría de la misma manera.*" La especie humana ansía universalmente la simpatía.

**REGLA 10. Apele a los motivos más nobles.** Por lo común la gente tiene dos razones para hacer una cosa: una razón que parece buena y digna, y la otra, la verdadera razón. A fin de modificar a la gente apelemos a sus motivos más nobles.

**REGLA 11. Dramatice sus ideas.** No basta con decir una verdad. Hay que hacerla vívida, interesante, dramática.

**REGLA 12. Lance, con tacto, un reto amable.** "La forma de conseguir que se hagan las cosas -dice Charles Schwab- es estimular la competencia. No hablo del estímulo sórdido, monetario, sino del deseo de superarse". "*Todos los hombres tienen temores, pero los valientes los olvidan y van adelante, a veces hasta la muerte, pero siempre hasta la victoria*" Lema de la Guardia Real en la antigua Grecia. Eso es lo que encanta a toda persona que triunfa: el juego. La oportunidad de expresarse. La oportunidad de demostrar lo que vale, de destacarse, de ganar. El deseo de sobresalir. El deseo de sentirse importante.

## **SEA UN LIDER**

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

**REGLA 1. Empiece con elogio y aprecio sincero.** Siempre es más fácil escuchar cosas desagradables después de haber oído algún elogio.

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

**REGLA 3. Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.**

No es tan difícil escuchar una relación de los defectos propios si el que la hace empieza admitiendo humildemente que también él está lejos de la perfección. Admitir los propios errores, aun cuando uno no los haya corregido, puede ayudar a convencer al otro de la conveniencia de cambiar su conducta.

**REGLA 4. Haga preguntas en vez de dar órdenes.**

Hacer preguntas no sólo vuelve más aceptables las órdenes, sino que con frecuencia estimula la creatividad de la persona a quien se le pregunta.

**REGLA 5. Permita que la otra persona salve su propio prestigio.**

Sin pensar jamás que herimos el orgullo del prójimo. Aun cuando tengamos razón y la otra persona esté claramente equivocada, sólo haremos daño si le hacemos perder prestigio. "No tengo derecho a decir o hacer nada -escribió A. De Saint Exupéry- 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.

**REGLA 6. Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso. Sea "caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios".** *"El elogio es como la luz del sol para el espíritu humano; no podemos florecer y crecer sin él. Y aun así, aunque casi todos estamos siempre listos para aplicar a la gente el viento frío de la crítica, siempre sentimos cierto desgano cuando se trata de darle a nuestro prójimo la luz cálida del elogio"* comento el psicólogo Jess Leir. Las capacidades se marchitan bajo la crítica; florecen bajo el estímulo.

**REGLA 7. Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla.**

**REGLA 8. Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.**

**REGLA 9. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.**

---