

## INDICE

	<u>Páginas</u>
I.—Empieza por aquí .....	3
II.—Sonreír .....	11
III.—Recordar nombres propios .....	19
IV.—Escuchar atentamente .....	23
V.—Hablar de lo que otros quieren .....	33
VI.—Elogiar efusivamente .....	42
VII.—No herir .....	54
VIII.—...como a ti mismo» .....	65

# PARA CONQUISTAR

Adaptado de un libro norte-  
americano y completado por

JOSE JULIO MARTINEZ, S. I.

TERCERA EDICION

Nihil obstat:  
N. GUENEGHEA, S. I.  
Censor eccles.

Imprimi potest:  
C. MAZÓN, S. I.  
Praep. Prov. Cast. Oc.

Imprimatur:  
✠ CASIMIRUS, Episcopus Flaviobrigensis  
1 Augusti 1951



1951  
EL MENSAJERO DEL CORAZON DE JESUS  
Apartado 73.—BILBAO

## PRESENTACION

*Un buen amigo venido de América puso en mis manos hace pocos meses un curioso libro norteamericano, cuyo título sonaba algo así como **PARA GANAR AMIGOS E INFLUIR**. Su autor, Dale Carnegie, refiere historias, saca conclusiones, da consejos, tiene una academia y hace que a ella vengan sus discípulos para dar cuenta de los resultados obtenidos con la aplicación de sus doctrinas. Este es el contenido del libro, cuyo éxito resonante puede medirse por la cifra astronómica de **un millón trescientos mil ejemplares**, despachados en poco tiempo.*

*De las trescientos y pico páginas que suma esta obra, he tomado algunos párrafos e historietas de las más interesantes, he **crystalizado** algunos modos de hablar y he añadido algunas páginas nuevas.*

*Estoy seguro, lector amigo, de que tú leerás este librito con interés creciente; y más seguro todavía de que, si ponés en práctica sus ocho consejos, sobre todo el octavo, contribuirás no poco a hacer la vida más feliz a los que te rodean.*

*¡Que yo, con lo que he puesto en este trabajito, haya contribuido a hacer más feliz la tuya!*



### I.—Empieza por aquí...

¿Cómo conquistar amigos? Estudia la técnica del más hábil conquistador de amigos que ha conocido el mundo.

¿Quién es? Tal vez lo encuentres mañana por la calle. Cuando estés a cinco metros de él, le verás agitar la cola. Si te detienes a acariciarle, saltará como enloquecido para mostrar lo mucho que te quiere.

Y tú sabes que tras esas muestras de afecto no hay motivos ulteriores: no quiere venderte un terreno ni una póliza de seguro, ni casarse contigo.

¿Has pensado alguna vez que el perro es el único animal que no tiene que trabajar para ganarse el sustento? La gallina tiene que poner huevos, la vaca ha de dar leche, el canario cantar. El perro, en cambio, se gana la vida sólo con demostrar su cariño por el dueño.

Cuando yo tenía cinco años, mi padre compró un cachorrito de pelo amarillo. Fué la alegría y la luz de mi niñez. Todas las tardes, a las cuatro y media, se sentaba frente a mi casa, mirando fijamente al

camino con sus hermosos ojos, y tan pronto como oía mi voz o me veía venir agitando mi merienda entre los árboles, salía disparado como una bala y corría sin aliento colina arriba para recibirme con brincos de júbilo y ladridos de puro éxtasis.

*Tippy* fué mi constante compañero durante cinco años. Por fin, una noche que jamás olvidaré, murió a tres metros de mi cabeza, alcanzado por un rayo. La muerte de *Tippy* fué la tragedia de mi niñez.

Nunca leíste un libro de psicología, *Tippy*. No lo necesitabas. Sabías, por un instinto impreso por Dios, que se pueden ganar más amigos en dos meses, cuando uno se interesa por los demás, que en dos años, cuando se trata de interesar a los demás en uno mismo.

Permítaseme repetir la idea: Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno por los demás, que en dos años si se trata de que los demás se interesen por uno.

Pero tú y yo, lector amigo, conocemos personas que van por la vida de tumbo en tumbo, porque tratan de forzar a los demás a que se interesen por ellas.

Eso no rinde resultado. Los demás se interesan poco en ti. Se interesan poco en mí. Se interesan mucho, muchísimo, en sí mismos, mañana, tarde y noche.

La compañía telefónica de Nueva York realizó un detallado estudio de las conversaciones por teléfono y comprobó cuál es la palabra que se usa con mayor frecuencia en ellas. Sí; ya has adivinado: es el pronombre personal *yo*. Fué empleado 3.990 ve-

ces en quinientas conversaciones telefónicas. *Yo... Yo... Yo... Yo... Yo... Yo...*

Cuando miras la fotografía de un grupo en el que estás tú, ¿a quién miras primero?

¿Por qué ha de interesarse por ti el prójimo, a menos que tú te intereses primero por él? Busca ahora un lápiz y escribe aquí tu respuesta.

Si sólo tratamos de impresionar a la gente y de hacer que se interesen por nosotros, no tendremos jamás amigos verdaderos. Los amigos, los amigos leales, no se logran de esa manera.

Alfredo Adler, el famoso psicólogo vienés, escribió un libro titulado *Qué debe significar la vida para usted*. En ese libro dice: «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.»

No me agradan las repeticiones, pero esta afirmación está tan preñada de significado, que voy a repetirla:

*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.*

En un curso sobre redacción de cuentos, el director de la revista *Collier's* dijo que era capaz de tomar cualquiera de las docenas de cuentos que cruzaban por su escritorio todos los días y, después de leer unos párrafos, decir si su autor gustaba o no a la

gente. «Si el autor gusta de la gente —explicó— la gente gustará de sus cuentos.»

Si así ocurre con los cuentistas, puedes tener la seguridad de que lo mismo es triplemente cierto en cuanto a las relaciones con el prójimo.

Oye el ejemplo contado por Dale Carnegie:

Yo pasé una noche en el camarín de Howard Thurston la última vez que se presentó en Broadway: Thurston, el decano de los magos; Thurston, el rey de la prestidigitación. Durante cuarenta años viajó por el mundo entero, una y otra vez, creando ilusiones, engañando con sus tretas al público y haciendo que la gente quedara boquiabierta de asombro. Más de sesenta millones de personas pagaron entrada por verle actuar, y así consiguió ganar casi dos millones de dólares.

En aquella ocasión pedi a Thurston que me confiara el secreto de sus triunfos. Su instrucción no tenía nada que ver en ellos, porque huyó de su casa siendo niño, fué vagabundo por los caminos, viajó en trenes de carga, durmió en pajares, pidió comida de puerta en puerta y aprendió a leer gracias a los carteles de los anuncios.

¿Tenía extraordinarios conocimientos como prestidigitador? No. Me dijo que se han escrito centenares de libros sobre magia, y que muchísimas personas saben tanto como él.

Pero Thurston tenía dos cosas de que carecían los demás. Primero, la capacidad necesaria para que su personalidad llegara al otro lado de las candilejas. Conocía la naturaleza humana. Todo lo que hacía, cada gesto, cada entonación de la voz, cada elevación de una caja, había sido cuidadosamente ensayado con anterioridad, y sus actos respondían a una perfecta noción del tiempo. Pero, además, Thurston tenía *verdadero interés por el público*. Me refirió que muchos prestidigitadores miraban al público y decían para sus adentros:

—Bien, ya tenemos otro montón de tontos. ¡Qué bien les engañaré!

Pero su método era del todo diferente. Cada vez que entraba en el escenario, se decía: —Estoy agradecido a toda esta gente que ha venido a verme. Son ellos quienes me permiten ganarme la vida en forma tan agradable. Por ellos haré esta noche todo lo que pueda.

Declaró que jamás se acercaba a las candilejas sin decir primero, una vez tras otra: —Aprecio mucho a mi público. Aprecio mucho a mi público.

¿Ridículo? ¿Absurdo? Tienes derecho a pensar lo que quieras. Yo no hago más que repetir, sin comentarios, una receta utilizada por uno de los magos más famosos de todos los tiempos.

Ese mismo era uno de los secretos de la asombrosa popularidad de Teodoro Roosevelt. Hasta sus sirvientes le adoraban. Su criado Jaime Amos, un hombre de color, escribió acerca de él un libro titulado *Teodoro Roosevelt, héroe de su ayuda de cámara*. En este libro narra Amos incidentes tan ilustrativos como éste:

«Mi mujer preguntó una vez al presidente qué era una codorniz. Jamás había visto una, y el presidente se la describió detalladamente. Algún tiempo después, sonó el teléfono de nuestra casita. (Amos y su esposa vivían en una casita alejada del edificio principal, en la finca que Roosevelt tenía en Oyter Bay.) Mi mujer respondió al llamado. Era Roosevelt. Dijo que había llamado para decirle que frente a la ventana se había posado una codorniz, y que si mi mujer se asomaba, podía verla. Estas cositas eran características en él. Cada vez que pasaba frente a nuestra casita, aunque no nos viera, le oíamos llamar: ¡Uhú Annie! o ¡Uhú James!

¿Cómo es posible que los empleados no gustaran de un hombre así? ¿Cómo podría dejar de gustar a nadie?

Roosevelt fué a la Casa Blanca un día en que su sucesor, el presidente Taft, y su esposa, no estaban. Su auténtica simpatía por la gente humilde quedó demostrada por el hecho de que saludó uno por uno a todos los sirvientes de la Casa Blanca, hasta los peones de la cocina.

Cuando vió a Alicia, ayudante de cocina, le preguntó si todavía hacía pan de maíz. Alicia le respondía que a veces lo hacía para el personal de servicio; pero que nadie lo comía entre los amos.

—Muestran muy mal gusto —repuso Roosevelt—, y ya se lo diré al presidente cuando le vea.

Alicia le llevó un trozo de pan de maíz, y Roosevelt fué hasta el despacho principal comiendo y saludando a jardineros y criados al pasar...

Hablaba con cada uno como lo había hecho en el pasado. Todavía comentan los sirvientes aquella ocasión, y uno de ellos, Ike Hoover, me dijo con los ojos llenos de lágrimas:

—Es el único día feliz que hemos tenido en casi dos años, y ninguno de nosotros lo cambiaría por un billete de cien dólares.

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

Carlos Walters, empleado en uno de los grandes Bancos de Nueva York, fué encargado de preparar un informe confidencial sobre cierta empresa. Sabía quién era el hombre poseedor de los hechos que necesitaba con urgencia. Walters fué a ver a ese hombre, presidente de una gran empresa in-

dustrial. Cuando entraba en el despacho del presidente, una secretaria asomó la cabeza por una puerta y dijo al presidente que no podía darle ese día ningún sello de correos.

—Colecciono sellos para mi hijo, que tiene doce años— explicó el presidente a Walters.

Éste expuso su misión y comenzó a hacer preguntas. El presidente se mostró vago, general, nebuloso. No quería hablar y nada podía persuadirle a que hablara. La entrevista fué breve e inútil.

«Francamente, yo no sabía qué hacer —decía Walters al relatar luego este episodio—. Pero de pronto recordé a la secretaria, los sellos, el hijo de doce años. Y también recordé que el departamento extranjero de nuestro Banco coleccionaba sellos llegados en cartas que se reciben de todos los países del mundo.

A la tarde siguiente visité a este hombre y, al anunciarme, le hice decir que llevaba algunos sellos de correos para su hijo. ¿Me recibió con entusiasmo? Pues, señor, no me habría estrechado la mano con más fruición si hubiese sido candidato a legislador. Era todo sonrisas y buena voluntad.

Pasamos media hora hablando de colecciones de sellos y mirando retratos de su hijo; después dedicó más de una hora de su valioso tiempo a darme todos los informes que yo quería, y sin que tuviese yo que pedirselo siquiera. Me confió todo lo que sabía y después llamó a sus empleados y les interrogó en mi presencia. Telefoné a algunos de sus socios. Me abrumó con hechos, cifras, informes y correspondencia. Un éxito rotundo.»

Si queremos conquistar amigos, saludemos a los demás con interés por sus cosas, con animación y entusiasmo. Cuando llama alguien por teléfono, empleemos la misma psicología. Digamos: ¡Hola!, con

un tono que revele cuán complacidos estamos por escuchar a quien llama. La compañía telefónica de Nueva York ha organizado una escuela donde sus operadoras aprenden a decir: —¿Número, por favor? en un tono que significa: «Buenos días. ¡Cuánto me complace poder servirle! Mándeme usted cuanto guste...» Recordemos esto mañana, al responder al teléfono.

Todos nosotros, seamos carniceros, panaderos o reyes, gustamos de la gente que nos trata bien y se interesa por nosotros. Recordemos al Kaiser alemán, por ejemplo. Al terminar la guerra anterior era quizá el hombre más universal y brutalmente despreciado de la tierra. Hasta su misma nación se volvió contra él, cuando huyó a Holanda para salvar la cabeza. Era tan intenso el odio, que millones de personas hubieran querido despedazarle o quemarle en la hoguera. En medio de esta furia general, un niño escribió al Kaiser una carta sencilla y sincera, que mostraba gran bondad y admiración. Este niño decía que, cualquiera fuese la idea de los demás, él siempre amaría a su emperador Guillermo. El Kaiser se sintió conmovido e invitó al niño a que fuera a visitarle. Así lo hizo el pequeño, acompañado de su madre, la cual llegó después a casarse con el Kaiser. Aquel niño no necesitaba leer un libro como éste. Sabía instintivamente cómo conquistar amigos.

Si también tú quieres tenerlos, haz cosas para los demás, cosas que requieran tiempo, energía, bondad, entrega de ti mismo. Cuando el Duque de Windsor era Príncipe de Gales, tuvo que hacer un jira por la América del Sur y, antes de emprenderla, pasó varios meses estudiando español, para poder hablar en el idioma de los países que visitaba. Los habi-

tantes de América del Sur le tuvieron en gran estima por eso.

No te descubro una verdad nueva, porque hace mucho, mucho tiempo, un famoso poeta romano, Publilio Syro, señaló: «Nos interesan los demás cuando los demás se interesan por nosotros.»

De manera que si quieres ganar amigos, la Regla 1.<sup>a</sup> es:

INTERÉSATE AUTÉNTICAMENTE EN LO QUE INTERESA A LOS DEMÁS.

## II.—Sonreír

Celebróse una comida de banqueros en Nueva York. Uno de los invitados, una mujer que acababa de heredar dinero, ansiaba causar una impresión agradable en todos. Había despilfarrado una fortuna en pieles, diamantes y perlas. Pero no había hecho nada con la cara. Irradiaba acidez y egoísmo. No había comprendido esta mujer lo que saben todos los hombres: que la expresión de un rostro femenino es más importante, mucho más, que los vestidos y joyas. (De paso, vale la pena recordar este concepto cuando la esposa de alguno de mis lectores quiera comprarse un abrigo de pieles.)

Carlos Schwab afirmó que su sonrisa le ha valido un millón de dólares. Y es probable que haya pecado por defecto más que por exceso en ese cálculo. Porque la personalidad de Schwab, su encanto, su capacidad para gustar a los demás, fueron casi la

única causa de su extraordinario éxito, y uno de los factores más deliciosos de su personalidad es su cautivadora sonrisa.

Los actos hablan en voz más alta que las palabras, y una sonrisa expresa: «Me gusta usted. Me causa felicidad. Me alegro tanto de verle.»

Por eso los perros tienen tantos amigos. Se alegran tanto cuando nos ven, que brincan como locos. Y nosotros, por repercusión natural, nos alegramos de verlos.

¿Una sonrisa poco sincera? No. A nadie engañaríamos. Sabemos que es una cosa mecánica y nos causa enojo.

Hablo de una verdadera sonrisa, una sonrisa que alegre el corazón, que venga de adentro; una sonrisa que valga buen precio en el mercado.

El jefe de personal de una gran tienda de Nueva York aseguraba que prefería emplear a una vendedora sin instrucción, siempre que poseyera una hermosa sonrisa, que a un doctor en filosofía con cara de pocos amigos.

El presidente del directorio de una de las mayores industrias del caucho de los Estados Unidos afirmó que, según sus observaciones, rara vez triunfa un hombre en cualquier cosa, si no encuentra alguna felicidad en hacerla.

Este jefe industrial no tiene mucha fe en el viejo adagio de que solamente el trabajo nos da la llave para la puerta de nuestros deseos: «He conocido hombres —agregó— que triunfaron porque pasaban muy buen rato efectuando sus negocios. Después vi a los mismos hombres cuando se dedicaban a lo mismo como a un trabajo penoso. Se aburrían. Perdieron así todo interés en la tarea y fracasaron.»

Tienes que pasar un buen rato cuando te encuentres con la gente, si esperas y quieres que los demás lo pasen bien cuando se encuentran contigo.

Carnegie ha pedido a miles de hombres de negocios que sonrían a toda hora del día, durante una semana, y que vuelvan después a informarle sobre los resultados obtenidos.

Veamos el éxito. Aquí tenemos una carta de Guillermo Steinhardt, miembro de la Bolsa de valores de Nueva York. No es un caso aislado. Hay centenares parecidos.

«Hace dieciocho años que me casé —escribe— y en todo ese lapso, pocas veces he sonreído a mi mujer, o le he dicho dos docenas de palabras desde el momento de levantarme hasta la hora de ir a trabajar. Yo era uno de los hombres más antipáticos que jamás ha habido en Nueva York.

Desde que me pidió usted un informe sobre mi experiencia con la sonrisa, pensé que debía hacer la prueba durante una semana. A la mañana siguiente, cuando me peinaba, me miré el seco semblante en el espejo y me dije: Guillermo, hoy vas a quitarte el ceño de esa cara de vinagre. Vas a sonreír. Y ahora mismo vas a empezar.

Así lo propuse, y cuando me senté a tomar el desayuno, saludé a mi esposa con un *buenos días, querida*, y una sonrisa.

Sospecha usted que seguramente mi mujer se sorprendería. Bien. Eso fué poco. Quedó atónita. Le dije que en el futuro mi sonrisa iba a ser de todos los días. Hace ya dos meses que la mantengo todas las mañanas.

Este cambio de actitud en mí ha producido en nuestro hogar más felicidad en estos dos meses que durante todo el año anterior.

Ahora, al ir a mi oficina, saludo al ascensorista de la

casa de departamentos en que vivo con un *buenos días* y una sonrisa. Saludo al portero con otra sonrisa. Sonríe al cajero del subterráneo cuando le pido cambios. Y en el recinto de la Bolsa sonríe a muchos hombres que jamás me habían visto sonreír.

Bien pronto advertí que todos me respondían con sonrisas. A quienes llegan a mí con quejas o protestas, atiendo con buen talante. Sonríe mientras les escucho, y compruebo que así es mucho más fácil arreglar las cosas. He llegado a la conclusión de que las sonrisas me producen dólares, muchos dólares por día.

Comparto una oficina con otro corredor de Bolsa. Uno de sus empleados es un joven muy simpático, y tan encantado estaba yo con los resultados que iba obteniendo, que hace poco le referí mi nueva filosofía para las relaciones humanas. Entonces me confesó que cuando empecé a ir a la oficina me creyó un antipático, y sólo últimamente cambió de idea. Agregó que yo era humano solamente cuando sonreía.

También he eliminado de mi sistema las críticas. Expreso apreciación y elogio ahora, en lugar de censurar. He dejado de hablar de lo que quiero para mí. Trato de atender al punto de vista del prójimo. Y estas cosas han revolucionado del todo mi vida. Soy un hombre diferente, más feliz, más rico, más rico en amistades y en felicidad, las cosas que tanto nos importan a todos...»

Recuerda, lector, que esta carta fué escrita por un corredor de Bolsa, un hombre educado, moderno, que se gana la vida vendiendo y comprando acciones por su cuenta en la Bolsa de Nueva York, negocio tan difícil que fracasan 99 hombre de cada 100 que lo intentan.

¿No tienes tú ganas de sonreír? Bien, ¿qué hacer? Dos cosas. Primero, esforzarte por sonreír. Si estás solo, silba o tararea o canta. Procedé como si fueras feliz, y eso contribuirá a hacerte feliz.

La acción parece seguir al sentimiento, pero en realidad la acción y el sentimiento van juntos, y si se regula la acción, que está bajo el control más directo de la voluntad, podemos regular el sentimiento, que no lo está.

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

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

No es lo que tenemos o lo que somos o donde estamos o lo que realizamos, nada de eso, lo que nos hace felices o desgraciados. Es lo que pensamos acerca de todo ello. Por ejemplo: dos personas pueden estar en el mismo sitio, haciendo lo mismo; ambas pueden tener sumas iguales de dinero y de prestigio y, sin embargo, una es feliz y la otra no. ¿Por qué? Por una diferente actitud mental. He visto tantos semblantes felices entre los peones chinos que trabajan y sudan en el agobiante calor de China por siete centavos al día, como los he visto entre los paseantes de la Gran Avenida.

«Nada es bueno o malo —dijo Shakespeare—, sino que el pensamiento es lo que hace las cosas buenas o malas.»

Abraham Lincoln señaló una vez que «casi todas las personas son tan felices como se deciden a serlo». Tenía razón. Hace poco conocí un notable ejemplo de esa verdad. Fué en la entrada de una estación. Treinta o cuarenta niños inválidos, con bastones y muletas, salvaban trabajosamente los escalones. Uno de ellos tenía que ser llevado en brazos. Me asombró la alegría y las risas de todos ellos, y hablé al respecto con uno de los hombres a cargo de los niños. «Ah, sí — me dijo —. Cuando un niño comprende que va a ser inválido toda la vida, queda asombrado al principio; pero, después de transcurrido ese asombro, se resigna generalmente a su destino y llega a ser más feliz que los niños normales.»

Sentí deseos de quitarme el sombrero ante aquellos niños. Me enseñaron una lección que espero no olvidar nunca.

Esta conformidad con el destino de cada uno, por doloroso que sea, este control de los pensamientos para hacer buenas las cosas diarias de la vida, este dominio de la voluntad sobre la acción, donde mejor se pueden encontrar es en las personas que saben y saborean que todos los acontecimientos vienen queridos o permitidos por el Padre que está en los cielos. Por eso, los santos y las santas son los hombres y las mujeres más alegres y sonrientes del mundo.

Franklin Bettger, uno de los más prósperos aseguradores del país, afirmaba que hace años pensó que siempre se considera bienvenido a un hombre sonriente. Por eso, antes de entrar a la oficina de un presunto cliente, se detiene siempre a pensar por un instante en las muchas cosas por las cuales está com-

placido, obtiene así una sonrisa llena de felicidad, y entra en la oficina cuando la sonrisa se está desvaneciendo.

Cree que esta sencilla técnica tiene mucho que ver con su éxito extraordinario como corredor de seguros.

Estudia estos consejos, pero recuerda que ningún provecho te dará su estudio si no los aplicas en la vida:

Cada vez que salgas al aire libre, retrae el mentón, lleva erguida la cabeza y llena los pulmones hasta que no puedas más; bebe el sol; saluda a tus amigos con una sonrisa, y pon el alma en cada apretón de manos.

No temas ser mal comprendido y no pierdas un minuto en pensar en tus enemigos.

Determina firmemente la idea de lo que desearías realizar. Ten fija la atención en las cosas grandes y espléndidas que te gustaría hacer, pues, a medida que pasen los días, verás que, inconscientemente, aprovechas todas las oportunidades requeridas para el cumplimiento de tu deseo, tal como el insecto de coral obtiene de la marea los elementos que necesita.

Fórgate la idea de la persona capaz, noble, útil, que desees ser, y esa idea te irá transformando hora tras hora... El pensamiento es poderoso. Observa una actitud mental adecuada: la actitud del valor, la franqueza, la bondad, el buen talento. Pensar bien es crear. Todas las cosas se producen a través del deseo y todas las plegarias sinceras tienen respuesta. Llegamos a identificarnos con aquello en que se fija nuestro corazón. Lleva, pues, retraído el mentón y erguida la cabeza. Todos somos héroes en estado de crisis.

Los chinos son hombres sabios, sabios en las co-

sas de este mundo, y tienen un viejo proverbio que tú y yo deberíamos recortar y pegar en el tafilete del sombrero. Dice más o menos así: *El hombre cuya cara no sonríe, no debe abrir una tienda.*

Y ya que hablamos de tiendas, uno de los carteles puestos en la casa Oppenheim, Collins y Compañía, nos da esta muestra de filosofía hogareña:

#### EL VALOR DE UNA SONRISA EN NAVIDAD

No cuesta nada, pero crea mucho.

Enriquece a quienes la reciben, sin empobrecer a quienes la 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 enriquecerse por sus beneficios.

Crea felicidad en el hogar, alienta la buena voluntad en los negocios y es la contraseña de los amigos.

Es descanso para los fatigados, luz para los decepcionados, sol para los tristes, y el mejor antídoto contra las preocupaciones.

Pero no puede ser comprada, pedida, prestada o robada, porque es algo que no rinde beneficio a nadie cuando no es brindada espontánea y gratuitamente.

Y si, en la extraordinaria afluencia de último momento de las compras de Navidad, alguno de nuestros vendedores está demasiado cansado para dar a usted una sonrisa, ¿no podremos pedirle que nos deje usted una sonrisa suya?

Porque nadie necesita tanto una sonrisa como aquel a quien ya no le queda ninguna que dar...

De modo que si quieres atraer a los demás, la Regla 2.<sup>a</sup> es:

SONRÍE.

### III.—Recordar nombres propios

Allá por 1898, ocurrió un hecho trágico en un pueblecito de la provincia de Nueva York. Había muerto un niño, y los vecinos se preparaban para ir a los funerales. Jim Farley fué al establo para enganchar su caballo en el coche. El suelo estaba cubierto de nieve y el aire era frío. No se ejercitaba al caballo desde hacía días: se encabritó juguetonamente, tiró un par de coces al aire y mató a Jim Farley. La aldehuela tuvo aquella semana dos funerales en lugar de uno.

Jim Farley dejó en el mundo viuda, tres hijos y unos centenares de dólares de seguro.

Su hijo mayor, Jim, tenía entonces diez años, y fué a trabajar en un horno de ladrillos: acarrear arena, volcarla en los moldes, dar vuelta a los ladrillos para secarlos al sol. Este niño no tuvo jamás oportunidad de educarse. Pero, con su humor de irlandés, poseía especial talento para gustar a la gente y al pasar los años logró una pasmosa capacidad para recordar nombres ajenos.

Jamás asistió a una escuela secundaria; pero antes de cumplir los 46 años de edad, cuatro universidades le habían concedido grados honorarios, había asumido la presidencia del comité nacional del Partido Demócrata, y el cargo de Director General de Correos de los Estados Unidos.

Carnegie visitó una vez a Jim Farley y le pidió

el secreto de sus triunfos: —Trabajar mucho—dijo. Carnegie le contestó: —No diga bromas.

Entonces le preguntó Farley cuál era, a su juicio, la razón de sus éxitos: —Me sospecho—respondió— que recuerda usted el nombre de pila de diez mil personas.

—No; se equivoca usted —respondió Farley—: recuerdo el nombre de pila de cincuenta mil personas.

Es preciso tener presente esto. Tal habilidad sirvió a Farley para llevar a Franklin Roosevelt a la Presidencia de los Estados Unidos.

Durante los años en que Jim Farley trabajaba como vendedor viejo y durante los años en que ocupó un cargo municipal en el pueblecito en que murió su padre, perfeccionó un sistema para recordar nombres.

Al principio era muy sencillo. Cada vez que conocía a una persona, averiguaba su nombre completo, su familia, sus ocupaciones, y el matiz de sus opiniones políticas. Tenía todos estos hechos en la memoria, y cuando volvía a encontrarse con aquella persona, aunque fuera al cabo de un año, podía darle una palmada en la espalda, preguntarle por su esposa e hijos y por las plantas de su jardín. No extraña, pues, que consiguiera muchos partidarios.

Durante varios meses, antes de empezar la campaña presidencial de Roosevelt, Jim Farley escribió centenares de cartas por día a personas residentes en toda la extensión de los Estados del Oeste y del Noroeste. Luego subió a un tren y durante diecinueve días recorrió doce mil millas en veinte Estados, viajando en tren, coche, automóvil y canoa. Solía llegar a una aldea, reunirse con un grupo de personas para el desayuno, el almuerzo, el té o la comida y conversar con ellas, francamente, llanamente. Luego emprendía otra etapa de su viaje.

Tan pronto como estuvo de regreso en el Este, escribió a un hombre de cada población que había visitado, para pedirle una lista de todas las personas con quienes había hablado, en cada ocasión. La lista final tenía milés y miles de nombres, y a cada persona de esa lista Farley rindió el sutil agasajo de enviarle una carta personal. Una carta personal del gran personaje, que la dirigía a *Querido Jorge* o *Querido Juan*, y firmaba simplemente *Jim*.

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. Si se recuerda ese nombre y se le pronuncia con frecuencia, se ha rendido a su dueño un halago muy efectivo.

Pero si se olvida o se escribe mal ese nombre, queda uno en gran desventaja. Por ejemplo, Dale organizó cierta vez en París un curso de oratoria y envió circulares a todos los norteamericanos que residían en la ciudad. Las dactilógrafas francesas, con poco conocimiento de inglés, escribieron los nombres y, naturalmente, cometieron muchos errores. Un hombre, gerente de un gran Banco norteamericano en París, escribió una carta furiosa, porque su nombre estaba mal escrito.

Los hombres sienten tanto orgullo por sus apellidos que tratan de perpetuarlos a cualquier costa.

Hace doscientos años, los magnates solían pagar a los autores para que les dedicaran sus obras.

Bibliotecas y museos deben sus más ricas colecciones a hombres que no pueden allanarse a pensar que sus nombres desaparezcan del recuerdo de la Humanidad. La Biblioteca Pública de Nueva York tiene colecciones de Astor y Lenox. El Museo Me-

tropolitano perpetúa los nombres de Altman y Morgan. Y casi todas las iglesias se ven embellecidas por ventanales que conmemoran los nombres de los donantes.

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

Pero seguramente no lo están más que Franklin D. Roosevelt, quien dedicaba mucho tiempo a recordar hasta los nombres de los mecánicos con quienes entraba en contacto.

Es que el presidente sabía que uno de los medios más sencillos, más evidentes y más importantes para conquistar buena voluntad es el de recordar nombres y hacer que los demás se sientan estimados. ¿Hacemos nosotros lo mismo?

Cuando nos presentan a un extraño, conversamos con él unos minutos y generalmente no recordamos ya su nombre cuando nos despedimos.

Una de las primeras lecciones que aprende un político es ésta: «Recordar el nombre de un elector es cualidad de estadista. Olvidarla equivale a ir al olvido político.»

Y la capacidad para recordar nombres es casi tan importante en los negocios y los contactos sociales como la política.

Napoleón III, emperador de Francia y sobrino del gran Napoleón, se envanecía de que, a pesar de sus regias preocupaciones, recordaba el nombre de todas las personas a quienes conocía.

¿Su técnica? Muy sencilla. Si no oía claramente el nom-

bre, decía: —Lo siento: no oí bien.— Después, si el nombre era poco común, preguntaba cómo se escribía.

Durante la conversación se tomaba el trabajo de repetir varias veces el nombre y trataba de asociarlo en la mente con las facciones, la expresión y el aspecto general del interlocutor.

Si éste era un personaje de importancia, Napoleón se tomaba más trabajo aún. Tan pronto como quedaba a solas escribía su nombre en un papel, lo miraba, se concentraba en él, lo fijaba con seguridad en la mente, y rompía después el papel. De esta manera se formaba la impresión visual, además de la impresión auditiva, del nombre.

Todo esto requiere tiempo, pero «los buenos modales —dijo Emerson— se hacen de pequeños sacrificios».

De manera que si quieres atraer a los demás, la Regla 3.<sup>a</sup> es:

RECUERDA EL NOMBRE DE LAS PERSONAS.

## IV—Escuchar atentamente

Nuevas experiencias personales de Carnegie. Dice así:

Hace poco fui invitado a casa de unos amigos. Había allí una señora rubia que me fué presentada. Le dijeron que he viajado por Europa en varias ocasiones; al punto me pidió que le hablase de todos esos lugares que he visitado.

Al sentarnos para charlar, me hizo saber que acababa de regresar de un largo viaje por Africa, efectuado en compañía de su esposo.

—¡Africa! —exclamé—. ¡Qué interesante! Siempre he querido ver Africa; pero, salvo una vez que estuve veinticuatro horas en Argel, no lo he conseguido jamás. Dígame, ¿visitaron la región de la caza mayor? ¿Sí? ¡Qué hermosura! ¡Cómo la envidio! Hábleme de Africa.

Cuarenta y cinco minutos habló la dama. Ya no volvió a preguntarme por dónde había estado yo ni qué había visto. No quería oírme hablar de viajes. Todo lo que quería era un oyente interesado, para poder revelar su *yo* y narrar todas sus experiencias.

¿Era una mujer distinta de las demás? No. Hay muchas personas como ella.

Por ejemplo, hace poco encontré a un conocido botánico durante una comida dada en casa de un editor de Nueva York. Jamás había hablado con un botánico y me pareció sumamente interesante. Me senté literalmente al borde de la silla y escuché absorto, mientras hablaban de injertos y semillas y huertos artificiales y mil cosas asombrosas acerca de la humilde patata. Yo tengo en casa un huerto interior, y tuvo este hombre la bondad de indicarme cómo debía resolver algunos de mis problemas.

He dicho que estábamos en una comida. Creo que había otros doce invitados; pero violé todos los cánones de la cortesía, ignoré a todos los demás y hablé horas y horas con el botánico.

Llegó la medianoche. Me despedí de todos y me marché. El botánico se volvió entonces a nuestro huésped y tuvo referencias muy elogiosas para mí. Yo era «muy estimulante». Yo era esto y aquello; terminó diciendo que yo era un «conversador muy inteligente».

¿Un conversador inteligente? ¿Yo? ¿Por qué, si apenas había insinuado una palabra? No podría haberla pronuncia-

do sin cambiar de tema, porque no sé de botánica más de lo que sé sobre anatomía del pingüino. Pero había escuchado con atención. Había escuchado porque tenía profundo interés en lo que decía mi interlocutor. Y él lo sabía. Y quedó complacidísimo.

Esa manera de escuchar es uno de los más altos cumplimientos que se pueden rendir. Pocos seres humanos se libran de la implícita adulación que hay en el oyente absorto. Fui «caluroso en mi aprobación y abundante en elogios».

Le dije me había entretenido e instruido inmensamente, y así era. Le dije que deseaba tener sus conocimientos, y así era. Le dije que debía verle de nuevo, y así era.

Y así le hice pensar que yo era un buen conversador, cuando, en realidad, no había sido más que un buen oyente y le había alentado a hablar.

¿Cuál es el misterio, el secreto de una feliz entrevista de negocios? Según Carlos W. Eliot, «no hay misterios en una feliz conversación de negocios... Es muy importante prestar atención exclusiva a la persona que habla. Nada encierra tanta lisonja como eso».

¿Evidente, verdad? No hay necesidad de estudiar cuatro años en Grecia para descubrirlo. Sin embargo, tú y yo conocemos comerciantes que alquilan costosos locales, que compran sus mercancías económicamente, que adornan su vidrieras con sapiencia, que gastan centenares de dólares en publicidad, y emplean después personal sin el sentido común necesario para ser buenos oyentes, personal que interrumpe a los clientes, les contradice, les irrita, y les echa casi de la tienda.

Tomemos el caso de J. O. Wootton, que relató este episodio en una de mis clases. Compró un traje en una tienda de la emprendedora ciudad de Newark, Nueva Jersey, cerca del mar. El traje le decepcionó; la tintura del cuello era mala y le oscurecía el cuello de la camisa.

Llevó, pues, el traje a la tienda, buscó al vendedor con quien había tratado y le refirió lo que ocurría.

¿He dicho que le refirió algo? Lo siento, es una exageración. Intentó referirle lo que ocurría. Pero no pudo. Se vió interrumpido.

—Hemos vendido —dijo el empleado— miles de estos trajes y ésta es la primera queja que recibimos.

Tales fueron sus palabras, pero su tono fué mucho peor. Su tono belicoso decía: «Usted miente. ¿Se ha creído usted que nos va a engañar? Ya le diré yo a usted quién soy yo.»

En el calor de la discusión, terció un segundo vendedor.

—Todos los trajes oscuros —opinó— pierden un poco de pelusa al principio. No hay remedio. Por lo menos, así pasa con todos los trajes de este precio. Es cosa de la tintura.

Para entonces —dijo Wootton cuando nos refirió la historia— estaba yo hirviendo de ira. El primer vendedor ponía en duda mi honradez. El segundo daba a entender que había comprado un artículo de segunda categoría. Yo estaba furioso. Cuando me encontraba a punto de decirles que se guardaran el traje y se fueran al diablo, apareció de pronto el jefe de la sección. Era un hombre que conocía el negocio. Modificó completamente mi actitud. Convirtió a un hombre iracundo en un cliente satisfecho. ¿Cómo hizo? Hizo tres cosas.

Primero, escuchó todo lo que yo tenía que decir, desde el principio al fin, sin pronunciar una palabra.

Segundo, cuando terminé y los vendedores empezaron

otra vez a ventilar sus opiniones, discutió con ellos desde mi punto de vista. No solamente señaló que evidentemente tenía el cuello sucio por la tintura del traje, sino que insistió en que en aquella tienda no se debía vender nada que no diera satisfacción completa al cliente.

Tercero, admitió que no sabía cuál era la causa de la dificultad, y me dijo sencillamente: ¿Qué quiere que hagamos con el traje? Haremos lo que usted quiera.

Unos minutos antes yo estaba dispuesto a decirles que se quedaran con el maldito traje. Pero ahora respondí: «Quiero su consejo. Deseo saber si este defecto es sólo temporal y si se puede hacer algo para corregirlo.»

El jefe me sugirió que usara el traje otra semana. «Si todavía no le da resultado satisfactorio —prometió— tráigalo y le entregaremos otro que le convenga. Lamentamos mucho haberle causado tantos inconvenientes.»

Salió de la tienda tranquilo, sintiéndome complacido y honrado. El traje me dió completa satisfacción al cabo de una semana, y mi confianza en la tienda quedó restablecida.»

No puede extrañarnos que aquel hombre fuera jefe de su sección; en cambio, sus subordinados seguirán... iba a decir que seguirán siendo empleados de su categoría toda la vida. Pero no; lo probable es que bajen de categoría y sean enviados al departamento de embalaje, donde jamás entrarán en contacto con los clientes.

El protestador crónico, aun el crítico más violento, se suavizará y apaciguará frecuentemente en presencia de un oyente que muestre paciencia y simpatía: un oyente que guarde silencio, mientras el iracundo protestador se dilata como una cobra y suelta el veneno de su sistema.

Un ejemplo: La compañía telefónica de Nueva York descubrió hace pocos años que tenía que vérselas con un cierto cliente iracundo y amigo de maldecir a las telefonistas. ¡Y cómo las maldecía! Insultaba. Amenazaba hacer pedazos el teléfono. Se negaba a pagar ciertas cuentas que decía eran falsas. Escribía cartas a los diarios. Llegó a formular quejas numerosas a la Comisión de Servicios Públicos e inició varios juicios contra la Compañía.

Por fin, uno de los más hábiles *francotiradores* de la empresa fué enviado a visitar al cliente. El enviado escuchó y dejó que el temible anciano gozara desarrollando sus quejas. Escuchó y dijo *sí* y demostró su simpatía por el anciano.

«Siguió gritando, y yo escuchando durante casi tres horas —relataba el *francotirador* ante nuestra clase—. Volví a verle, y seguí escuchando. Me entrevisté con él cuatro veces; y, antes de terminar la cuarta visita, me había convertido en socio de una organización que iba a fundar el anciano. Era la *Asociación Protectora de Abonados Telefónicos*. Todavía soy miembro de la organización y, por cuanto he podido saber, yo soy el único socio, además del fundador.

Yo le escuché y le di la razón en cada uno de los puntos que suscitó en esas conversaciones. Hasta entonces ningún empleado telefónico le había tratado en esa forma, y por fin se hizo muy amigo mío. Durante la primera visita no se mencionó el asunto por el cual le fui a ver, lo mismo ocurrió en la segunda y en la tercera; pero en la cuarta entrevista dejó completamente resuelto el caso: cobré todas las cuentas y, por primera vez en la historia de sus dificultades con la compañía telefónica, le convencí de que retirara sus quejas ante la Comisión.»

Es indudable que aquel caballero se consideraba el iniciador de una santa cruzada en defensa de los derechos del público contra la explotación inicua. Lo

conseguía protestando y quejándose. Pero tan pronto como su deseo de importancia fué satisfecho por un representante de la empresa, sus presuntos inconvenientes se desvanecieron del todo.

Una mañana, hace años, un furioso cliente penetró en la oficina de Julián Detmer, fundador de la Detmer Woolen Company, que después llegó a ser la empresa más grande dedicada a la distribución de tejidos de lana a sastrerías.

«Este hombre —contaba luego Detmer— nos debía quince dólares. Él lo negaba, pero nosotros sabíamos que estaba errado. Nuestro departamento de crédito insistía, pues, en que pagara. Después de recibir una cantidad de cartas de ese departamento, hizo su equipaje, viajó hasta Chicago y corrió a mi oficina para informarme, no solamente de que no iba a pagar esa cuenta, sino de que jamás le veríamos comprar una sola cosa más en nuestra casa.

Escuché pacientemente todo lo que dijo. Sentí tentaciones de interrumpirle, pero comprendí que eso sería una mala política. Le dejé, pues, hablar y hablar, hasta que se agotó. Cuando por fin se calmó y pareció de mejor talante, le dije:

—Quiero agradecer que haya venido a Chicago para decirme esto. Me ha hecho un gran favor, porque si nuestro departamento de crédito le molestaba, es posible que también moleste a otros buenos clientes, y tal cosa nos perjudicaría. Créame: estoy más contento de oír esto que usted de decirlo.

Aquello era lo último que esperaba que le dijera. Creo que quedó un poco decepcionado; porque él había ido a Chicago para cantarme unas cuantas verdades, y se encontraba con que yo quedaba agradecido por el canto. Le aseguré que dejaríamos sin efecto la presunta deuda de quince dólares, en tanto que nuestros empleados tenían que vi-

gilar miles de cuentas. Por lo tanto, era muy probable que él tuviera razón y nosotros nos equívocáramos.

Le dije que comprendía exactamente su punto de vista y que, en su lugar, yo habría procedido indudablemente igual que él. Y como no quería comprarnos más mercancías, le recomendé otras fábricas de tejidos de lana.

En ocasiones anteriores habíamos almorzado juntos cuando iba a Chicago y esta vez le invité a almorzar. Aceptó de mala gana, pero cuando volvimos a la oficina, nos hizo un pedido mayor que en cualquier ocasión anterior. Volvió a su ciudad mucho más tranquilo y, por el deseo de ser tan justo como habíamos sido nosotros, revisó sus libros, encontró una nota extraviada y nos envió un cheque por quince dólares, con una carta en que pedía disculpas.

Posteriormente, cuando su mujer le dió un hijito, lo bautizó con el nombre de Julián, y siguió siendo amigo y cliente de nuestra casa hasta que murió, veintidós años más tarde.»

Isaac F. Marcossón, que es probablemente el campeón mundial de las entrevistas de celebridades, declaraba que muchas personas no logran causar una impresión favorable porque no escuchan con atención. «Están tan preocupadas por lo que van a decir, que no escuchan nada... Hombres famosos me han dicho que prefieren buenos oyentes a buenos conversadores; pero que la habilidad para escuchar parece más rara que cualquier otra cualidad humana.»

Y no solamente los grandes hombres desean tener buenos oyentes, sino que también ocurre lo mismo con la gente común. Ya lo dijo no sé quién cierta vez: «Muchas personas llaman a un médico, cuando lo que necesitan es alguien que les escuche.»

Durante las horas más sombrías de la Guerra Civil, el Presidente Lincoln escribió a un viejo amigo de Illinois, pidiéndole que fuera a Washington. Lincoln decía que tenía algunos problemas que tratar con él. El viejo vecino fué a la Casa Blanca y Lincoln le habló durante horas acerca de la conveniencia de dar una proclama de liberación de los esclavos. Lincoln recorrió todos los argumentos en favor y en contra de tal decisión, y luego leyó artículos periodísticos y cartas, algunos de los cuales le censuraban de no liberar a los esclavos, en tanto que otros le censuraban por el temor de que los liberara.

Después de hablar y hablar durante horas, Lincoln estrechó la mano de su viejo amigo, se despidió de él y le envió de regreso a Illinois, sin pedirle siquiera una opinión. Lincoln era el único que había hablado. Esto le despejó la mente. «Pareció sentirse mucho más a sus anchas, después de la conversación», relataba después el amigo. Lincoln no quería consejo. Sólo quería un oyente amigo, comprensivo, ante quien volcar sus ideas. Esto es todo lo que nos hace falta cuando nos vemos en dificultades. Eso es, frecuentemente, lo que quiere el cliente irritado o el empleado insatisfecho o el amigo disgustado.

Si quieres que la gente te eluda y se ría de ti apenas te vuelve la espalda, y hasta te desprecie, aquí tienes la receta:

«Jamás escuches mientras hablan los demás. Habla incesantemente de ti mismo. Si se te ocurre una idea cuando tu interlocutor está hablando, no le dejes terminar. No es tan vivo como tú. ¿Por qué has de perder el tiempo escuchando su estúpida charla? Interrúmpele en medio de una frase.»

¿Conoces a alguien que procede así? Yo sí, des-

graciadamente, y lo asombroso es que algunos de ellos figuran destacadamente en la sociedad.

Majaderos, esto es lo que son: majaderos embriagados por su propio yo, ebrios por la idea de su propia importancia.

El hombre que sólo habla de sí, sólo piensa en sí. Y el «hombre que sólo piensa en sí mismo —dice el doctor Murray Butler, presidente de la Universidad de Columbia— carece de educación. No es educado, por mucha instrucción que tenga.»

Si aspiras a ser un buen conversador, sé un oyente atento. «Para ser interesante, hay que interesarse». Pregunta cosas que tu interlocutor se complazca en responder. Aliéntale a hablar de sí mismo y de sus experiencias.

Recuerda que el hombre con quien hablas está cien veces más interesado en sí mismo y en sus necesidades y sus problemas que en ti y en tus problemas. Su dolor de muelas le importa más que una epidemia que mate a un millón de personas en China. Un forúnculo en el cuello significa para él una catástrofe mayor que cuarenta terremotos en Africa. Piensa en eso la próxima vez que inicies una conversación.

De manera que si quieres atraer a la gente, la Regla 4.<sup>a</sup> es:

SÉ UN BUEN OYENTE.

## V.—Hablar de lo que otros quieren

Yo voy a pescar a Maine todos los veranos. Personalmente, me gustan sobremanera las fresas con crema; pero por alguna razón misteriosa los peces prefieren las lombrices. Por eso, cuando voy de pesca no pienso en lo que me gusta a mí, sino en lo que prefieren los peces, y no cebo el anzuelo con fresas y crema. Balanceo una lombriz o saltamontes frente al pez y le digo: —¿Te gustaría comer esto?

¿Por qué no proceder con igual sentido común cuando se pesca a los hombres?

Así procedía Lloyd George. Cuando alguien le preguntó cómo había conseguido continuar en el poder después de que todos los demás jefes de la guerra —Wilson, Orlando, Clemenceau— habían desaparecido en el olvido, respondió que si se podía atribuir su permanencia en la cumbre a alguna cosa, era probablemente al hecho de que había aprendido que era necesario poner en el anzuelo el cebo capaz de satisfacer al pez.

¿Por qué hablar tanto de lo que necesitamos o deseamos? Eso es infantil. Claro está que a ti te interesa lo que necesitas o deseas. Eso te interesa eternamente. Pero a casi nadie más le interesa. Los demás son como tú o como yo: les interesa lo que ellos desean o necesitan.

De modo que un gran medio de que disponemos para influir sobre el prójimo es hablar acerca de lo que él quiere, y demostrarle cómo conseguirlo.

Recuerda esa frase mañana, cuando trates de lograr que alguien haga algo. Si, por ejemplo, no quieres que tu hijo fume, no le prediques y no hables de lo que tú quieres; muéstrale, en cambio, que los cigarrillos pueden impedirle formar parte del equipo deportivo del colegio, o ganar la carrera de cien metros.

Es bueno recordar esto; ya sea que se trate con niños o con terneros o con monos. Por ejemplo: Ubaldo Emerson y su hijo trataron un día de meter un ternero en el establo. Pero el ternero hacía como ellos: pensaba solamente en lo que quería; atiesó las patas y se negó empecinadamente a salir del prado. Una criada irlandesa vió la dificultad en que estaban sus amos. No era capaz de escribir ensayos ni libros, pero, a lo menos en esta ocasión, mostró más sentido común que Emerson. Pensó en lo que quería el ternero, puso un dedo maternal en la boca del animalito y lo dejó que chupara y chupara, mientras lo conducía lentamente al establo.

Todos los actos que has realizado desde que naciste se deben a que querías algo. ¿Y aquella vez que entregaste una limosna a los pobres? No es una excepción a la regla. Hiciste esa donación porque querías prestar ayuda, porque querías realizar un actor hermoso, una obra cristiana, recordando aquello del Señor: «Lo que has hecho para uno de estos pequeños por amor a Mí, lo has hecho para Mí.»

Si no hubieras querido alentar ese sentimiento

más de lo que querías guardar el dinero, no habrías dado la limosna. Es claro que podías haberla efectuado porque te avergonzaba negarte o porque un cliente te pidió que la hicieras. Pero lo cierto es que tú hiciste la donación porque querías algo.

La acción surge de lo que deseamos fundamentalmente... y el mejor consejo que puede darse a los que pretenden ser persuasivos, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela o en la política, es éste: primero, despertar en el prójimo un franco deseo. Quien puede hacer esto tiene al mundo entero consigo. Quien no puede, marcha solo por el camino.

Andrés Carnegie, el pequeñuelo escocés empobrecido que comenzó a trabajar con una paga de dos centavos por hora y finalmente donó trescientos sesenta y cinco millones de dólares, aprendió en sus primeros años que el medio de influir sobre la gente es hablar acerca de lo que el prójimo quiere. Fué a la escuela durante cuatro años solamente, y sin embargo, aprendió a tratar con los demás.

Un ejemplo: Su cuñada se hallaba preocupadísima por sus dos hijos, que estudiaban en Yale, pues tan ocupados estaban en sus cosas, que no escribían a casa y no prestaban atención a las apremiantes cartas de la madre.

Carnegie apostó cien dólares a que conseguía una respuesta a vuelta de correo, sin pedirla siquiera. Alguien aceptó el reto. Carnegie escribió entonces a sus sobrinos una carta chacotona, en la que mencionaba como al pasar, en una postdata, el envío de cinco dólares para cada sobrino. Pero no adjuntó el dinero. A vuelta de correo llegaron respuestas que agradecían al querido tío Andrés su atenta carta y... ya sabe el lector el resto.

Mañana querrás persuadir a alguien que haga algo. Antes de hablar, haz una pausa y pregúntate: ¿Cómo podré lograr que *quiera* hacerlo?

Esa pregunta impedirá que nos lancemos a hablar inútilmente de nuestros deseos. Dale Carnegie confirma esta afirmación con el siguiente suceso:

Yo arriendo el gran salón de espectáculos de cierto hotel de Nueva York veinte noches por temporada, a fin de realizar una serie de conferencias.

Al comenzar una temporada se me informó repentinamente que tendría que pagar casi el triple de alquiler. Esta noticia me llegó después de impresas y distribuidas las entradas y hechos todos los anuncios.

Naturalmente, yo no quería pagar ese aumento; pero ¿de qué me servía hablar a la gerencia del hotel de lo que yo quería? Sólo les interesaba lo que querían ellos. Un par de días más tarde fui a ver al gerente.

—Quedé algo sorprendido cuando recibí su carta —dije—, pero no me quejo. Si yo hubiera estado en su situación, es probable que hubiera escrito una carta semejante. Su deber, como gerente del hotel, es realizar los beneficios posibles dentro de la justicia. Si no procede así, le despedirán, como es lógico. Pero tomemos un papel y escribamos las ventajas y desventajas que resultarán para el hotel, si insiste en este aumento del alquiler.

Tomé entonces una hoja de papel, tracé una línea por el medio y encabecé una columna con la palabra *Ventajas* y la otra con *Desventajas*.

Bajo el título de *Ventajas* escribí estas palabras: «Salón de espectáculos libre». Luego dije:

—Tendrán ustedes la ventaja de quedarse con el salón libre y poder alquilarlo para fiestas y reuniones. Es una gran ventaja, porque esas funciones les rendirán más dinero del

que pueden conseguir con una serie de conferencias. Ahora consideremos las desventajas. Primero, en lugar de aumentar sus ingresos con lo que yo les pague, verán ustedes que disminuyen. En realidad, los van a perder del todo, porque no puedo pagar el alquiler que me piden. Me veré obligado a efectuar estas conferencias en algún otro local. Hay además otra desventaja para ustedes. Estas conferencias atraen multitudes de personas educadas y cultas. Se trata, pues, de una buena propaganda. Si gastaran ustedes cinco mil dólares en anuncios periódicos, no conseguirían atraer al hotel tanta gente como la que viene a estas conferencias. Esto vale mucho para el hotel, ¿no es cierto?

Mientras hablaba, escribí estas dos desventajas, y entregué la hoja de papel al gerente, diciéndole:

—Deseo que estudie cuidadosamente las ventajas y las desventajas que van a resultar para el hotel de esta decisión, y que después me haga conocer su resolución definitiva.

Al día siguiente recibí una carta en la que se me decía que mi alquiler aumentaría sólo en cincuenta por ciento, en lugar del trescientos por ciento.

Ya veis que obtuve esta reducción sin decir una palabra de lo que yo quería. No hablé más que de lo que quería el hotel, y cómo podría lograrlo.

Supongamos que yo hubiese procedido un la forma humana, natural; que hubiera entrado violentamente en la oficina del gerente para decirle:

—¿Qué es esto de aumentarme el alquiler un trescientos por ciento, cuando sabe que ya se han impreso y repartido las entradas, y efectuado todos los anuncios? ¡Trescientos por ciento! ¡Ridículo! ¡Absurdo! ¡Yo no lo pago! ¡Yo les denuncio a ustedes!

¿Qué hubiera ocurrido entonces? Sencillamente, que hubiera comenzado una discusión, y ya se sabe cómo terminan

las discusiones. Aunque yo hubiese convencido al gerente de su error, su orgullo haría difícil que cediese.

Veamos uno de los mejores consejos que jamás se han dado en cuanto al arte de las relaciones humanas. «Si hay un secreto del buen éxito —dijo Enrique Ford—, 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.»

Tan bueno es el consejo que quiero repetirlo: «Si hay un secreto del buen éxito, reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista así como del propio.»

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

¿Un ejemplo? Estudia las cartas que llegan a tu escritorio mañana por la mañana y verás que casi todas ellas violan esta norma de sentido común...

Todos los que visitaron a Teodoro Roosevelt en Oyster Bay, quedaron asombrados por la profundidad y la diversidad de sus conocimientos. Fuese un vaquero o un soldado de caballería, un político de Nueva York o un diplomático quien le visitaba, Roosevelt sabía de qué hablar.

¿Cómo lo lograba? Muy sencilla es la respuesta. Siempre 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, como los grandes

jefes, que el camino real hasta el corazón es hablarle de las cosas que más apreciadas le son.

El cordial Guillermo Lyon Phelps, exprofesor de Literatura en Yale, aprendió esta lección al comenzar la vida.

«Cuando tenía ocho años y me encontraba en casa de mi tía —escribe Phelps en su ensayo sobre *Modo de ser del hombre*—, llegó una noche un hombre maduro, y después de una cortés escaramuza verbal con mi tía, volcó su atención en mí. Por aquel entonces me entusiasmban los botes y los barcos, y el visitante trató este tema de una manera que me pareció sumamente interesante.

Cuando se retiró, hablé de él con entusiasmo. ¡Qué hombre! ¡Y cómo se interesaba por la navegación! Mi tía me informó que era un abogado de Nueva York; pero no tenía interés alguno en botes ni en barcos. Pero, ¿por qué no hizo más que hablar de botes?

—Porque es un caballero —respondió mi tía—. Advertió que te interesaban los botes y habló de las cosas que sabía te interesarían y agradecerían. Quiso ganar tu amistad.

Nunca olvidé las palabras de mi tía.»

Al escribir este capítulo tengo a la vista una carta de Eduardo L. Chalif, quien se dedica activamente a la obra de los boy-scouts.

«Un día —escribe Chalif— comprobé que necesitaba un favor. Se estaba por realizar una gran reunión de boy-scouts en Europa y quería que el presidente de una de las más grandes empresas del país pagara los gastos de viaje de uno de nuestros niños.

Afortunadamente, poco antes de ir a ver a este hombre, supe que había extendido un cheque por un millón de dó-

lares y que, después de pagado y cancelado, le había sido devuelto para que lo pusiera en un marco.

Lo primero que hice cuando entré a su despacho fué pedirle que me mostrara ese cheque. ¡Un cheque por un millón de dólares! Le dije que no sabía de otra persona que hubiera extendido un cheque por esa suma, y que quería contar a mis niños que había visto un cheque por un millón. Me lo mostró de buena gana; yo lo admiré y le pedí que me dijera cómo había llegado a extenderlo.»

Ya habrá notado el lector, ¿verdad?, que Chalif no empezó a hablar de los boy-scouts ni de la excursión a Europa, ni de lo que él quería. Habló de lo que interesaba al interlocutor. Veamos el resultado:

«Por fin el presidente me dijo:

—¡Ah! Ahora que recuerdo. Usted dirá en qué puedo servirle; qué le trae por aquí...

Se lo dije. Y con gran sorpresa mía, no solamente accedió inmediatamente a lo que le solicitaba, sino que concedió mucho más. Yo le pedía que enviara un niño a Europa, y él decidió enviar cinco niños y a mí mismo con ellos. Me entregó una carta de crédito por mil dólares y me pidió que nos quedáramos siete semanas en Europa. Además, me dió cartas de presentación para los jefes de sus sucursales, a fin de que se pusieran a nuestro servicio; y él mismo nos recibió en París y nos mostró la ciudad. Desde entonces ha dado empleo a algunos de nuestros niños cuyos padres estaban necesitados; y no ha dejado de favorecer jamás a nuestro grupo.

Pero bien sé que si yo no hubiese descubierto primero el interés principal de este hombre y no le hubiera hablado de éllo, no le habría encontrado tan fácil de convencer.»

¿Es valiosa esta técnica para emplearla en los negocios? Tomemos el ejemplo de Enrique Duver-

noy, de la Duvernoy y Sons, una de las mejoras panaderías de Nueva York.

Duvernoy quería vender pan a cierto hotel de la ciudad. Durante cuatro años había visitado al gerente todas las semanas. Asistía a las mismas fiestas que el gerente. Le hablaba en todas partes. Hasta tomó habitaciones en el hotel y vivó allí para tratár de hacer el negocio. Pero todo sin resultado satisfactorio.

«Entonces —refería Duvernoy— estudié relaciones humanas, y resolví cambiar de táctica. Decidí investigar qué interesaba a este hombre, qué despertaba su entusiasmo.

Descubrí que pertenecía a una sociedad de hoteleros llamada Greeters. No solamente pertenecía a ella, sino que, merced a su gran entusiasmo, se le había llevado a la presidencia de la organización y también a la de la entidad internacional. En cualquier parte donde se efectuaran las Juntas, este hombre asistía siempre, aunque tuviese que volar sobre montañas o cruzar desiertos y mares.

Así, pues, apenas le vi al día siguiente, empecé a hablarle de la sociedad. ¡Qué respuestas obtuve! Me habló durante media hora acerca de aquel tema, vibrante de entusiasmo. Advertí fácilmente que esta sociedad era su pasatiempo, la pasión de su vida. Antes de salir de su oficina ya me había *convencido* de que fuera socio de su organización.

Yo no había hablado ni una palabra del pan. Y unos días más tarde, un empleado del hotel me llamó por teléfono para que enviara muestras y precios de nuestro producto.

—No sé —me dijo el empleado— qué ha hecho con el gerente; pero lo cierto es que está encantado con usted.

¡Encantado...! Durante cuatro años había perseguido yo

a aquel gerente, procurando que me comprara nuestro pan y todavía le seguiría buscando, si por fin no me hubiese tomado el leve trabajo de saber qué le interesaba y de qué le gustaba hablar.»

De manera que si quieres atraer, la Regla 5.<sup>a</sup> es:  
HABLA Y TRATA DE LO QUE QUIERE TU PRÓJIMO.

## VI.—Elogiar efusivamente

Carnegie lo practica en escenas como la siguiente contada por él mismo:

Estaba yo en una cola esperando certificar una carta en la oficina de correos de la calle 33 y octava avenida, en Nueva York. Noté que el empleado de la ventanilla se hallaba fatigado de su tarea: pesar sobres, entregar sellos, dar cambios, escribir recibos, la misma faena, monótonamente, año tras año. Me dije, pues: —Voy a tratar de recrear a este hombre. Evidentemente, para conseguirlo, debo decir algo agradable, no de mí, sino de él. ¿Qué hay en él que se pueda admirar hondamente?

A veces es difícil responder a esto, especialmente cuando se trata de extraños; pero en este caso me resultó fácil. Instantáneamente vi algo que no pude menos de admirar sobremanera. Mientras el empleado pesaba mi sobre, exclamé con entusiasmo:

—¡Cuánto me gustaría tener un pelo tan hermoso como usted lo tiene!

Alzó la mirada, sorprendido, pero con una gran sonrisa:

—¿Sí...? Pues ahora no lo tengo tan bien como antes... —contestó modestamente.

Le aseguré que si bien podía haber perdido algo de su gloria primera, era de todos modos un cabello magnífico. Quedó inmensamente complacido. Conversamos agradablemente un rato, y su última frase fué:

—Mucha gente me ha dicho lo mismo...

Apuesto a que aquel hombre fué a almorzar encantado de la vida. Apuesto a que fué a su casa y contó el episodio a su esposa. Apuesto a que se miró en un espejo y se dijo: —Es un cabello muy hermoso...

Una vez relaté este episodio en público y un hombre me preguntó:

—¿Qué quería usted conseguir de aquel empleado?

¡Qué quería yo de él!

Si somos tan despreciables, por egoístas, que no podamos irradiar algo de felicidad y rendir un elogio honrado, sin tratar de obtener algo en cambio; si nuestras almas son de tal pequeñez, iremos al fracaso, a un fracaso merecido.

Pero es cierto. Yo quería algo de aquel empleado. Quería algo inapreciable. Y lo obtuve. Obtuve la sensación de haber hecho algo por él, sin que él pudiera hacer nada en pago. Ésa es una sensación que resplandece en el recuerdo mucho tiempo después de transcurrido el incidente. Es la sensación de hacer el bien, por la bondad que brilla en el acto de hacerlo. Es el Evangelio practicado y enseñado por Jesús, el divino Maestro de los hombres.

Hay una ley de suma importancia en la conducta humana. Si obedecemos a esa ley, casi nunca nos veremos en aprietos. Si la obedecemos, obtendremos incontables amigos y constante felicidad. Pero en cuanto quebrantemos esa ley nos veremos en interminables dificultades. La ley es ésta: Trata siempre de que la otra persona se sienta estimada por ti. El principio más profundo en el carácter humano es el anhelo de ser apreciado. Ese impulso ha dado origen a la civilización misma.

Los filósofos vienen haciendo conjeturas para regular las relaciones humanas desde hace miles de años, y de todas esas conjeturas ha surgido un precepto importante. No es nuevo. Es tan viejo como la historia. Zoroastro lo enseñó a sus discípulos en el culto del fuego, en Persia, hace tres mil años. Confucio en China hace veinticuatro siglos. Lao Tse, el fundador del taoísmo, lo inculcó a sus discípulos en el valle del Han. Buda lo predicó en las orillas del Ganges quinientos años antes.

Y el Señor de todos los sabios, el Hijo de Dios, Jesucristo, lo enseñó en las pétreas montañas de Judea hace diecinueve siglos. Y lo resumió en un pensamiento que es la regla más importante del mundo para vivir en paz y alegría unos y otros: «Haz al prójimo lo que quieras que el prójimo te haga a ti.»

Tú quieres la aprobación de todos aquellos con quienes entras en contacto. Quieres que se reconozcan tus méritos. Quieres tener la sensación de tu importancia en tu pequeño mundo. No quieres escuchar adulaciones baratas, sin sinceridad, pero anhelas una sincera apreciación. Quieres que tus amigos

y allegados sean, como dijo Carlos Schwab, «calurosos en su aprobación y abundantes en su elogio». Todos nosotros lo deseamos.

Obedezcamos, pues, a la regla de oro del Señor, y demos a los otros lo que queremos que ellos nos den. ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? La respuesta es: siempre, en todas partes.

Por ejemplo: Una vez pedí al empleado de información en Radio City el número de la oficina de Enrique Souvaine. El empleado, vestido con un limpio uniforme, se enorgullecía por la forma con que dispensaba conocimientos. Con voz muy clara respondió: —Enrique Souvaine (pausa). Piso 18 (pausa). Oficina 1816.

Corrí hacia el ascensor; pero me detuve, regresé y le dije: —Quiero felicitarle por la espléndida manera en que me ha respondido. Ha sido usted muy claro y preciso. Lo ha hecho como un artista. Eso es extraordinario.

Sonriente de placer, me explicó entonces por qué hacía cada pausa, y por qué pronunciaba cada frase de ese modo. Mis pocas palabras hicieron que aquel empleado llevara la cabeza más erguida, y al subir hacia el piso 18, me llevé la impresión de haber agregado un poco a su suma total de felicidad humana, aquella tarde.

No es preciso esperar a que te elijan embajador en Francia o presidente de la sociedad a que pertenezcas, para emplear esta filosofía del aprecio de los demás. Casi todos los días puedes obtener resultados mágicos con ella.

Si, por ejemplo, la camarera te trae puré de patatas, cuando has pedido patatas fritas a la francesa, dile así: —Siento tener que molestarle, pero prefiero las patatas a la francesa.

—No es molestia ninguna.— Y se complacerá en satisfacerte, porque has demostrado respeto por ella.

Frases insignificantes, como «Lamento molestarle», «Tendría usted la bondad de...», «Quiere hacer el favor de...», «Tendría usted la gentileza», o «Muchas gracias»; pequeñas cortesías como éstas sirven para aceitar las ruedas del monótono mecanismo de la vida diaria y, de paso, son la señal de la buena educación y de la bondad cristiana.

Busquemos otro ejemplo. Millones de personas han leído las novelas de Hall Caine. Era hijo de un herrero. No fué a la escuela más que ocho años y, sin embargo, llegó a ser el literato más rico que jamás ha conocido el mundo.

Su historia es así: Hall Caine tenía predilección por los sonetos y baladas, y devoraba toda la poesía de Dante Gabriel Rossetti. Hasta escribió un artículo en que formulaba el elogio de las realizaciones artísticas del poeta, y envió una copia al mismo Rossetti.

Rossetti quedó encantado, y lo probable es que se dijera: «Un joven que tiene tan elevada opinión de mis condiciones debe de ser un joven brillante.»

Rossetti invitó, pues, al hijo del herrero a que fuese a Londres y trabajara como secretario suyo. Fué aquél el vuelo mayor en la vida de Hall Caine; porque, en su nuevo cargo, conoció a los artistas literarios del momento. Siguiendo sus consejos e inspirado por sus recomendaciones, se lanzó a una carrera que hizo lucir su nombre en el cielo de la literatura.

Su hogar, en la Isla de Man, llegó a ser la Meca de los turistas de todo el mundo, y cuando murió, dejó una herencia de quinientas mil libras esterlinas. Quizás habría muerto

pobre y desconocido si no hubiese expresado su admiración por un hombre famoso.

Tal es el poder, el poder estupendo, de la apreciación sincera.

Rossetti se consideraba importante. Y esto no es extraño, pues casi todos nos consideramos importantes, muy importantes.

Lo mismo ocurre con todas las naciones.

¿Te consideras superior a los japoneses? Lo cierto es que los japoneses se consideran muy superiores a nosotros. Un japonés de espíritu conservador, por ejemplo, se enfurece cuando ve a un hombre blanco que baila con una dama japonesa.

¿Te consideras superior a los hindúes? Es una opinión, porque un millón de hindúes se consideran tan superiores a nosotros, que no se rebajarían a la condescendencia de tocar siquiera alimentos en los que ha caído la contaminación de la sombra de un pagano como tú o como yo.

¿Te crees superior a los esquimales? Es también una opinión, porque ¿te gustaría saber qué piensan los esquimales de nosotros? Bien; entre ellos hay algunos vagabundos consuetudinarios, hombres sin ningún mérito, que se niegan a trabajar. Los esquimales los llaman *hombres blancos*, que es el término del desprecio sumo.

Cada nación se cree superior a las demás. Esto da origen al patriotismo y también a las guerras.

La verdad sin ambages es que casi todos los hombres con quienes tropiezas se sienten superiores a ti en algún sentido, y un camino seguro para llegar al corazón es hacerles comprender, de algún modo

muy sutil, que tú reconoces su importancia y la reconoces sinceramente.

Recordemos que Emerson dijo: «Todos los hombres que encuentro son superiores a mí en algún sentido, y en tal sentido puedo aprender de todos.»

Y lo patético es que frecuentemente las personas con menos razones para sentirse importantes tratan de apagar el sentimiento de su insignificancia mediante una tumultuosa muestra exterior de envanecimiento, que es ofensiva y vergonzosa...

Voy a copiar ahora dos relatos de cómo hombres de negocios han aplicado estos principios con notables resultados. Tomemos primero el caso de un abogado de Connecticut, que prefiere que no mencionemos su nombre a causa de sus parientes. Le llamaremos mister R.

Poco después de iniciar nuestro curso, fué en automóvil con su esposa a visitar a algunos parientes de ésta en Long Island. La esposa le dejó en casa de una anciana tía, y se fué sola a visitar a otros parientes más jóvenes. Como nuestro hombre tenía que pronunciar en nuestro curso una conferencia sobre la forma en que aplicaba el principio de apreciar la importancia del prójimo, consideró que podría empezar con la anciana. Miró, pues, a su alrededor, para ver qué podía admirar hondamente.

—Esta casa fué construída alrededor de 1890, ¿verdad?— preguntó.

—Sí—respondió la anciana—. Precisamente en ese año.

—Me recuerda mucho la casa en que nací. Es hermosa. Bien construída. Amplia. Bien sabemos que ya no se construyen casas así.

—Tiene razón. La gente de hoy no se interesa por las casas hermosas. Todo lo que quieren es un departamentito y una heladera eléctrica; nunca están en casa. Siempre paseando en sus automóviles...

—Ésta es una casa de ensueño —prosiguió la anciana con voz vibrante por los recuerdos—. Fué construída con amor. Mi marido y yo soñábamos con ella mucho antes de construirla. No llamamos a un arquitecto. La planeamos por nuestra cuenta.

Le mostró después toda la casa y nuestro amigo expresó su calurosa admiración por todos los tesoros que la anciana había recogido en sus viajes durante toda su vida: mantillas de encaje, un viejo juego de té inglés, porcelana de Wed-wood, camas y sillas francesas, pinturas italianas y cortinones de seda que habían pertenecido a un castillo francés.

Después de mostrarle toda la casa, la anciana llevó a mister R. al garage. Allí, colocado sobre tacos de madera, había un automóvil Packard, casi nuevo.

—Mi marido compró ese coche, poco antes de morir—dijo dulcemente la anciana—. No se ha usado después de su muerte... Usted aprecia las cosas bellas: yo le voy a regalar este automóvil.

—¡Pero tía —protestó mister R.—, me abruma usted! Es claro que agradezco su generosidad, pero no podría aceptarlo. No soy siquiera pariente suyo. Tengo un automóvil nuevo y usted tiene muchos parientes, a quienes gustaría ese Packard.

—¡Parientes! —exclamó la anciana—. Sí, tengo parientes que sólo esperan mi muerte para conseguir ese automóvil. Pero no se lo voy a dejar.

—Si no quiere dejarlo a nadie, le será fácil venderlo ahora mismo.

—¡Venderlo! ¿Cree usted que podría vender ese coche?

¿Cree que podría admitir que algún extraño recorriera las calles en ese automóvil que mi marido compró para mí? No puedo ni pensar en venderlo. Se lo regalo. Usted aprecia las cosas bellas.

Míster R. trató de disuadirla, pero vió que no lo conseguiría sin herir sus sentimientos.

Aquella anciana, sola en su casona, con sus tesoros y sus recuerdos, anhelaba un poco de admiración. Había sido joven y hermosa. Había construido una casa entibiada por el amor y había comprado cosas en toda Europa para embellecerla más. Ahora, en la aislada soledad de los años, anhelaba un poco de cariño humano, un poco de auténtica apreciación, y nadie se la daba. Cuando la encontró como un manantial en el desierto, su gratitud no podía tener otra expresión adecuada que el obsequio de un automóvil Packard.

Jorge Eastman, famoso en el campo de las cámaras Kodak, inventó la película transparente, que hizo posible la cinematografía actual, reunió una fortuna de cien millones de dólares, y llegó a ser uno de los más famosos hombres de negocios de la tierra. A pesar de todo esto, anhelaba que se reconocieran sus méritos, tanto como tú o yo.

Un ejemplo. Hace muchos años, Eastman decidió construir la Escuela de Música Eastman, en Rochester, además de otro gran edificio en homenaje a su madre. James Adamson, presidente de la Superior Seating Company, de Nueva York, quería obtener el pedido de las butacas para los dos edificios. Después de comunicarse telefónicamente con el arquitecto encargado de los planos, Adamson fijó una entrevista con Eastman en Rochester.

Cuando llegó allí, el arquitecto le dijo:

—Sé que usted quiere obtener este pedido; pero desde ahora le advierto que no tendrá ni un asomo de probabilidad si hace perder más de cinco minutos de tiempo a míster Eastman. Está muy ocupado. Diga rápidamente lo que quiere y márchese.

Adamson estaba dispuesto a seguir el consejo.

Cuando se le hizo entrar en el despacho, encontró a Eastman doblado sobre una pila de papeles que tenía encima del escritorio. Pronto le vió alzar la vista, quitarse los anteojos y caminar hacia ellos, diciendo:

—Buenos días, señores.

El arquitecto hizo la presentación, y entonces Adamson tomó la palabra:

—Mientras esperábamos que usted se desocupara, he podido admirar esta oficina. Le aseguro que no me importaría trabajar, si tuviera para ello una oficina así. Ya sabe usted que me dedico a los trabajos de decoración interior en madera y jamás he visto una oficina más hermosa.

Jorge Eastman respondió:

—Me hace recordar usted algo que casi tenía olvidado. ¿Es hermosa, verdad? Me gustaba cuando recién construída. Pero ahora llego con muchas cosas en la cabeza y no me fijo en la oficina durante muchas semanas.

Adamson se acercó a una pared y pasó la mano por un panel.

—Esto es roble inglés, ¿verdad? La textura es algo diferente del roble italiano.

—Sí. Es roble inglés importado. Fué elegido especialmente por un amigo que se especializa en maderas finas.

Luego Eastman le mostró toda la habitación, señalando las proporciones, los colores, las tallas a mano y otros efectos que él mismo había contribuido personalmente a proyectar y ejecutar.

Mientras andaban por la habitación, admirando el ambiente, se detuvieron junto a una ventana y Jorge Eastman, con su voz suave, modesta, señaló algunas de las instituciones por cuyo intermedio trataba de ayudar a los hombres: la Universidad de Rochester, el Hospital General, el Hospital Homeopático, el Hogar Amigo, el Hospital de Niños. Adamson le felicitó calurosamente por la forma idealista y cristiana en que empleaba su riqueza. Poco después Jorge Eastman abrió una caja de cristal y sacó la primera cámara de que había sido dueño: un invento comprado a un inglés.

Adamson le interrogó largamente acerca de sus primeras luchas para iniciarse en los negocios, y Eastman habló confidencialmente de la pobreza de su niñez; relató cómo su madre viuda había atendido una casa de pensión, mientras él trabajaba en una compañía de seguros por cincuenta centavos al día. El temor a la pobreza le perseguía día y noche, hasta que resolvió ganar dinero suficiente para que su madre no tuviera que trabajar tan duramente en la casa de pensión. Adamson le hizo nuevas preguntas y le escuchó absorto, mientras el famoso inventor relataba la historia de sus experimentos con placas fotográficas secas. Contó Eastman cómo trabajaba en una oficina todo el día y a veces experimentaba toda la noche, durmiendo sólo a ratos, mientras operaban los productos químicos, hasta el punto de que a veces no se quitó la ropa durante setenta y dos horas seguidas.

Jaime Adamson había entrado en la oficina de Eastman a las 10,15 con la advertencia de que no había de estar más de cinco minutos; pero pasó una hora, pasaron dos horas y seguían hablando.

Por fin, Jorge Eastman se volvió a Adamson y le dijo:

—La última vez que estuve en el Japón compré unas sillas: las traje y las puse en la galería del sol. Pero el sol ha despellado la pintura, y el otro día fui a la ciudad, com-

pré pintura y pinté yo mismo las sillas. ¿Le gustaría ver qué tal soy como pintor? Bueno. Venga a casa a almorzar y se las mostraré.

Después del almuerzo, Eastman mostró a Adamson las sillas que había comprado en el Japón. No valían más de un dólar y medio cada una, pero Jorge Eastman, que había ganado cien millones en los negocios, estaba orgulloso de sus sillas, porque él mismo las había pintado. Adamson las miró despacio y las alabó sinceramente.

El pedido de butacas representaba una suma de noventa mil dólares. ¿Quién les parece que lo consiguió, Jaime Adamson o un competidor?

Desde aquel día hasta la muerte de Eastman, Jaime Adamson fué un íntimo amigo suyo.

¿Dónde podríamos empezar tú y yo la aplicación de este sistema? ¿Por qué no en casa? No se me ocurre otro sitio donde haga más falta. Tu esposa, lector amigo, debe tener buenas cualidades. Por lo menos, así lo pensaste, pues de lo contrario no te hubieras casado con ella. Pero, ¿cuánto tiempo hace que no expresas tu admiración por esas cualidades? ¿Cuánto hace? ¿Cuánto?

Hace pocos años en un bosque solitario encontré un periódico de aldea. Lo leí todo, incluso los anuncios, y un artículo tan espléndido, que lo recorté y lo guardé.

Decía entre otras cosas:

«Si quiere usted darse un festín todos los días, no censure jamás la forma en que su mujer atiende a la casa, ni haga comparaciones odiosas entre esa atención y la que había en casa de su madre. Por lo contrario, elogie siempre

sus cualidades, y felicítase abiertamente por haberse casado con la única mujer que combina los atractivos de la belleza y la cultura con las cualidades de la buena dueña de casa. Aun cuando le sirva carne con cuero y tostadas llenas de ceniza, no se queje. Señale solamente que la carne no está como su buena mujercita la suele hacer, y ya verá cómo la próxima vez se preocupará por quedar a la altura del ideal que de ella usted ha concebido.»

¡Cuánto más felices serían las mujeres, y también los maridos, si fueran más los maridos que procediesen así!

«Habla de su persona a un hombre —dijo Disraeli, uno de los hombres más astutos que han gobernado el Imperio Británico—, y él escuchará horas sin fin.»

De manera que si quieres impresionar favorablemente a los demás, la Regla 6.<sup>a</sup> es:

ELOGIA EFUSIVAMENTE LO QUE SEA DIGNO DE ELOGIO.

Ya hace mucho que lees este libro. Ciérralo ahora, medita un poco, y aplica esta filosofía de la apreciación, en seguida, con la primera persona que trates. Y comprobarás los mágicos resultados obtenidos.

## VII.—No herir

Sólo hay un medio para que alguien haga bien algo que tú quieres que haga. ¿Te has detenido alguna vez a meditar en esto? Sí, un solo medio. Y es el conseguir que él también quiera hacerlo.

Recuerda que no hay otro medio.

Es claro que tú puedes hacer que un hombre quiera entregarte su reloj, poniéndole un revólver en el pecho. Puedes hacer también que un empleado te preste su cooperación —hasta que tú vuelvas la espalda—, si le amenazas con despedirle. Puedes hacer que un niño haga lo que tú quieres, si empuñas un látigo o le amenazas. Pero semejantes métodos tienen repercusiones muy poco deseables...

Si algunas personas tienen tanta sed de ser tenidas por importantes, que llegan hasta la demencia, imaginemos los milagros que tú o yo podemos lograr, si tributamos al prójimo una honrada apreciación de su importancia.

Por cuanto yo sé, ha habido en la historia solamente dos personas a quienes se pagó un sueldo de un millón de dólares por año: Walter Chrystel y Carlos Schwab.

¿Por qué pagaba Andrés Carnegie a Carlos Schwab un millón de dólares por año o sea más de tres mil dólares por día? ¿Por qué?

¿Acaso porque Schwab es un genio? No. ¿Porque sabía más que los otros técnicos acerca de la fabricación del acero? Tampoco. Carlos Schwab me ha confesado que trabajaban con él muchos hombres que sabían más que él.

Schwab asegura que se le pagaba ese sueldo sobre todo por su capacidad para tratar con la gente. Le pregunté cómo hacía. Voy a dar su secreto, en sus mismas palabras; palabras que deberían ser grabadas en bronce y fijadas en todos los hogares y escuelas, en todas las tiendas y oficinas del país; palabras que los niños deberían recordar de memoria, en lugar

de esforzarse por saber la conjugación de los verbos irregulares o la cifra de la lluvia anual en el Brasil; palabras que transformarán tu vida, lector, y la mía, por poco que las meditemos y practiquemos:

«Considero —dijo Schwab— que el mayor bien que poseo es mi capacidad para despertar entusiasmo entre los hombres y que la foma de desarrollar lo mejor que hay en el hombre, es el aprecio y el aliento.

Nada hay que mate tanto las ambiciones del hombre como las críticas de sus superiores. Yo jamás critico a nadie. Creo que se debe dar al hombre 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 abundante en mis elogios.»

Esto es lo que hace Schwab. Pero ¿qué hace el hombre común? Precisamente lo contrario. Si alguna cosa no le gusta, arma un escándalo; si le gusta, no dice nada.

«En mi amplia relación con la vida —añadió—, en mis encuentros con muchos grandes hombres en diversas partes del mundo, no he encontrado todavía al hombre, por grande que fuese él o elevadas sus funciones, que no cumpliera mejor y realizara mayores esfuerzos cuando se veía dentro de un espíritu de aprobación que cuando se le rodeaba de un espíritu de crítica.»

Esa fué, agregó francamente, una de las principales razones del éxito de Andrés Carnegie. Carnegie elogiaba a sus ayudantes en público y en privado. Carnegie quiso elogiar a sus ayudantes hasta después de muerto. Para su tumba escribió un epitafio

que decía: «Aquí yace un hombre que supo cómo rodearse de hombres más hábiles que él.»

La apreciación sincera fué uno de los secretos del buen éxito de Rockefeller en su trato con los hombres. Por ejemplo, cuando uno de sus socios, Eduardo Bedford, cometió un error e hizo perder a la firma un millón de dólares con una mala compra de yacimientos petrolíferos en América del Sur, Juan D. pudo haberlo criticado; pero sabía que Bedford había procedido según sus mejores luces, y el incidente quedó en nada. Pero Rockefeller, no contento con no criticar, buscó y encontró algo que elogiar: felicitó a Bedford porque había podido salvar el sesenta por ciento del dinero invertido. «Espléndido —dijo Rockefeller—. No siempre nos va tan bien en mi despacho.»

Puede uno sucumbir a la moda del ayuno y pasar seis días y sus noches sin comer. No será imposible. Tendría menos hambre al fin del sexto día que al fin del segundo. Pero yo y vosotros conocemos personas que pensarían haber cometido un crimen si dejaran a sus familias o a sus empleados seis días sin comer. Los dejan en cambio seis días, y seis semanas, y a veces sesenta años, sin darles jamás una muestra calurosa de esa apreciación que anhelan casi tanto como anhelan el alimento.

Tras una actuación muy fatigosa, declaró el protagonista de una tragedia en Viena: «No hay alimento que me sostenga tanto como el verme estimado en mi trabajo.»

Alimentamos los cuerpos de nuestros hijos y amigos y empleados; pero muy raras veces alimentamos su propia estima. Les damos carne y patatas para que tengan energías; pero descuidamos darles ama-

bles palabras de aprecio que cantarían durante años en los recuerdos de su corazón.

Algunos lectores están diciendo ahora mismo, al leer estas líneas: «Cosas viejas! ¡Elogios! ¡Adulación! Ya he hecho la prueba. No da resultado, al menos con personas inteligentes.»

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

Hasta la reina Victoria era susceptible a la adulación. Disraeli confesó que cuando trataba con la Reina empleaba abundantemente este resorte. Pero Disraeli era uno de los hombres más corteses, diestros y capaces que han gobernado jamás el extenso Imperio Británico. Era un genio. Lo que para él daba resultados, quizá no lo dé para ti o para mí. A la larga, la adulación hace más mal que bien. La adulación es falsa; y como el dinero falso, nos pone eventualmente en aprietos si queremos hacerla circular.

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

Se puede ver un busto del general Obregón en el palacio de Chapultepec, en México. Bajo el busto están grabadas estas sabias palabras de la filosofía del general Obregón: «No temas a los enemigos que te atacan. Teme a los amigos que te adulan.»

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

El rey Jorge V tenía un juego de seis máximas en las paredes de su estudio en el Palacio de Buckingham. Una de esas máximas rezaba: «Enséñame a no hacer ni recibir elogios baratos.» Eso es la adulación: elogio barato. Una vez leí una definición de la adulación que vale la pena reproducir: «Adular es decir al prójimo lo que él piensa de sí mismo.»

«Emplea el lenguaje que quieras —dijo Emerson—, y nunca podrás expresar sino lo que eres.»

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

Cuando no estamos dedicados a pensar acerca de algún problema específico, solemos pasar el 95 por ciento de nuestro tiempo pensando en nosotros mismos. Mas si, en virtud de un motivo superior, nos olvidamos de nosotros mismos por un rato y comenzamos a pensar en las buenas cualidades del prójimo, no tendremos que recurrir a la adulación, tan barata y tan falsa, que se la conoce apenas sale de los labios.

Emerson dijo: «Todos los hombres que conozco son superiores a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de ellos.»

Si así sucedía con Emerson, ¿no es probable que lo mismo sea cien veces más cierto en tu caso, lector, o en el mío? Dejemos de pensar en nuestras realizaciones y nuestras necesidades. Tratemos de pensar en las buenas cualidades del prójimo. Olvidemos en-

tonces la adulación. Demos prueba de una apreciación honrada, sincera, de esas cualidades. Seamos «calurosos en la aprobación y abundantes en el elogio», y la gente acogerá con cariño nuestras palabras y las atesorará y las repetirá, toda una vida, años después de haberlas olvidado nosotros.

¿Conoces, amigo lector, a alguien a quien desearías modificar, y regular, y mejorar?

—¡Sí! Espléndido. Yo estoy contigo. Pero ¿por qué no empezar por ti mismo? Desde un punto de vista puramente egoísta, eso es mucho más provechoso que tratar de mejorar a los demás. Y mucho menos peligroso.

«Cuando la lucha de un hombre comienza dentro de sí —dijo Browning—, ese hombre vale algo.» Es probable que te lleve mucho tiempo el perfeccionarte. Después, tómate un buen descanso y dedica la temporada siguiente a regular al prójimo.

Pero primero perfeccionate tú mismo.

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

Recoge esta experiencia personal de Carnegie:

Cuando yo era aún joven y trataba empeñosamente de impresionar bien a los demás, escribí una estúpida carta a Ricardo Harding Davis, autor que por entonces se destacaba en el horizonte literario de los Estados Unidos. Estaba preparando yo un artículo sobre escritores y pedí a Davis que me contara su método de trabajo. Unas semanas antes había yo recibido, de no sé quién, una carta con esta nota al pie: «Dictada, pero no leída». Me impresionó mucho. Pensé que quien escribía, debía de ser un personaje importante y muy atareado. Yo no lo era; pero deseaba causar gran

impresión a Davis, y terminé mi breve nota con las palabras: «Dictada, pero no leída.»

El ni siquiera se preocupó por responderme. Me devolvió mi nota con esta frase cruzada al pie: «Su mala educación sólo es superada por su mala educación.»

Es cierto que yo había cometido un error y quizá mereciera el reproche. Pero me hirió. Me hirió tanto, que diez años más tarde, cuando leí la noticia de la muerte de Ricardo Harding Davis, la única idea que persistía en mi ánimo —me avergüenza admitirlo— era el reproche que me había hecho.

Si tú o yo queremos despertar mañana un resentimiento que puede perdurar décadas y seguir ardiendo hasta la muerte, no tenemos más que hacer alguna crítica punzante. Con eso basta, por seguros que estemos de que la crítica sea justificada.

Cuando tratamos con la gente debemos recordar que no tratamos con criaturas lógicas. Tratamos con criaturas emotivas, criaturas erizadas de prejuicios e impulsadas por el orgullo y la vanidad.

Y la crítica es una chispa peligrosa, una chispa que puede causar una explosión en la santabárbara del orgullo, y esta explosión apresura a veces la muerte. Por ejemplo, el general Leonardo Wood fué criticado y no se le permitió ir con el ejército norteamericano a Francia. Ese golpe asestado a su orgullo abrevió probablemente su vida.

Las críticas acerbas hicieron que el sensitivo Tomás Hardy, uno de los más notables novelistas que han enriquecido la literatura inglesa, dejara de escribir novelas para siempre.

Benjamín Franklin, carente de tacto en su juventud, llegó a ser tan diplomático, tan diestro para

tratar con la gente, que se le nombró embajador norteamericano en Francia. ¿El secreto de su buen éxito? «No hablaré mal de hombre alguno —dijo—; y de todos diré todo lo bueno que sepa.»

Cualquier tonto puede criticar, censurar y quejarse, y casi todos los tontos lo hacen.

Pero se necesita carácter y dominio de sí mismo para ser comprensivo y capaz de perdonar.

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

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

El mismo Dios no se propone juzgar al hombre sino al fin de sus días.

Entonces, ¿por qué hemos de juzgarle tú o yo?

Yo conocí a Pete Barlow. Pete tenía un número de perros y caballos amaestrados y pasó la vida viajando con circos y compañías de variedades. Me encantaba ver cómo adiestraba a los perros nuevos. Noté que en cuanto el perro demostraba un progreso cualquiera, Pete le palmeaba y elogiaba y le daba golosinas.

Esto no es nuevo. Los domadores de animales emplean esa técnica desde hace siglos.

¿Por qué, entonces, no utilizamos igual sentido común, cuando tratamos de cambiar a la gente que cuando tratamos de cambiar a los perros? ¿Por qué no empleamos golosinas en lugar de un látigo? ¿Por qué no recurrimos al elogio en lugar de la censura?

Elogiemos hasta la menor mejora. Esto hace que los demás quieran seguir mejorando.

El alcaide Lawes ha comprobado que rinde buenos resultados, hasta con los enfurecidos criminales de la prisión de Sing Sing, el elogiar toda mejora notable de ellos: «He comprobado —cuenta él mismo— que la expresión de que se aprecian debidamente los esfuerzos de los penados, rinde mayores resultados para obtener su cooperación y contribuir a su rehabilitación final, que las críticas y censuras ásperas por sus delitos.»

No he sido encarcelado en Sing Sing —todavía no, por lo menos—, pero, al recordar mi vida, puedo ver las ocasiones en que unas pocas palabras de elogio cambiaron mi porvenir entero. ¿No puedes tú decir lo mismo de tu vida? La historia está llena de notables ejemplos de esta magia del elogio sincero y cordial.

Por ejemplo, hace medio siglo, un niño de diez años trabajaba en una fábrica de Nápoles. Anhelaba ser cantor; pero su primer maestro le desalentó. Le dijo que no podría cantar jamás, que no tenía voz, que sus cantares recordaban el sonido del viento en las persianas.

Pero su madre, una pobre campesina, le abrazó y ensalzó, y le dijo que sí, que cantaba bien, que ya se notaban sus progresos. Y anduvo descalza mucho tiempo, a fin de economizar el dinero necesario para las lecciones de música de su hijo. Los elogios de aquella campesina, sus palabras de aliento, cambiaron la vida entera de aquel niño. Quizás hayas oído hablar de él. Se llamaba Caruso, el incomparable tenor...

Hace años, un jovenzuelo de Londres aspiraba a ser escritor. Però todo parecía estar en su contra. No había podido ir a la escuela más que cuatro años. Su padre había sido arrojado a una cárcel, porque no podía pagar sus deudas; y este jovencito conoció a menudo las punzadas del hambre. Por fin, consiguió un empleo, para pegar etiquetas en botellas de betún, dentro de un depósito lleno de ratas; y de noche dormía en un triste desván. Tan poca confianza tenía en sus condiciones de escritor que salió a hurtadillas una noche a despachar por correo su primer manuscrito, para que nadie pudiera reírse de él. Un cuento tras otro le fué rechazado. Finalmente, llegó el gran día en que le aceptaron uno. No se le pagaba ni un centavo, pero un director le elogió. Un director de periódico le conocía ya como escritor. Quedó el mozo tan emocionado ante esta novedad de su vida, que ambuló sin destino por las calles, llenos los ojos de lágrimas.

El elogio que recibió por un cuento suyo cambió toda su carrera; y si no hubiera sido por ello, quizás habría pasado la vida entera trabajando como hasta entonces. Es posible que también hayas oído de este jovenzuelo. Se llamaba Carlos Dickens, el gran novelista inglés.

Sí; tú mismo posees poderes que habitualmente no utilizas; y uno de esos poderes, que probablemente no utilizas en toda su extensión, es la mágica capacidad para elogiar a los demás y hacerles comprender sus posibilidades latentes.

De modo que, para cambiar a los demás sin ofenderlos ni despertar resentimientos, la Regla 7.<sup>a</sup> es:

NO CRITQUES NI HIERAS. ALABA Y EDIFICA.

## VIII.—...como a ti mismo»

Hasta aquí las historias y comentarios del libro que vino de América.

Con la autoridad del sentido común y de la experiencia personal, te han demostrado que para ganar amigos y dinero tienes a tu disposición tesoros de una riqueza insospechada: Interesarte en lo que interesa a los demás, recordar sus nombres, sonreír, oír atentamente, hablar de lo que otros quieren, elogiar con calor, no herir...

¿Son acaso tesoros hasta ahora escondidos?

Son tesoros que siempre han poseído y con los que siempre han negociado los verdaderos discípulos de aquel Maestro que dijo: —Aprended de Mí, que soy manso y humilde de corazón...

Con esta dulzura y esta mansedumbre se atrajo Él tantos amigos, que cuando vivía, llegaron a decir los que le envidiaban: —Todo el mundo se va tras Él.—Y después de muerto y resucitado, muchedumbres incontables de amantes y adoradores le siguen y le buscan y rehacen todos los momentos de su vida...

*Llorar con los que lloran, reír con los que ríen, hacerse todo a todos para ganarlos a todos.* Esta fué la táctica divina de Jesús, el gran Amigo, pregonada por su enviado Pablo de Tarso, el gran conquistador de amigos, y practicada a lo largo de los siglos

por todos los auténticos portadores de su Evangelio de paz.

Esta es la táctica que, exceptuados algunos casos sueltos, gana las almas y las edifica en Cristo Jesús, Señor Nuestro.

¿Por qué no confirmar también esta afirmación con ejemplos de experiencia personal?

Tal vez habréis leído libros modernos que hablan de la tiranía marxista, de los criminales rojos, del paso de la horda, de los salvajes sin Dios... ¿creéis que estas expresiones dan buen resultado?

Si el resultado que se pretende es despreciar e inspirar aborrecimiento, sí. Pero si se pretende convertir, y atraer, y salvar... ¿dará también buen resultado el insulto y la espada de fuego?

Hace pocos días me lo contó una joven que por los años de 1935 y principios del 36 catequizaba a los niños de uno de los suburbios de cierta ciudad de España.

Casi todos eran hijos de comunistas. La prensa impía y engañosa, los malos compañeros, los mítines y las fantásticas promesas habían puesto al rojo vivo el ambiente de sus incómodas casas.

Pero aquellas señoritas eran buenas para los niños: les querían sinceramente, les traían regalos, les hablaban del Niño Jesús, les preparaban para un día muy feliz: el día de la Primera Comunión de los niños del barrio.

La preparación duró mes y medio. Hacía falta tiempo para penetrar y ganarse el corazón de los pequeños y, mediante ellos, el de los padres. De cuando en cuando la discreción y el celo de las catequistas dejaban caer frases amables que sabían ellas habían de ser repetidas en casa por los niños:

—¿Ya tiene trabajo tu padre? ¿Estáis bien en casa? Supongo que estarás muy contento por hacer la Primera Comunión... Y tus papás también, ¿no es verdad? Aquel día no dejarán de acompañarte y venir contigo... Es un día grande para un niño y para su familia...

No faltó tierra buena para la buena semilla.

Los niños hablaban en casa de las catequistas, tan listas y tan buenas, y de lo bien que iban a pasar el día de la Primera Comunión todos juntos. Prendió el fuego en muchos hogares, y en la mañana feliz de la fiesta, la antigua iglesia del convento de monjas de clausura cercano al barrio se veía rejuvenecida con la abundancia de niños y niñas, y con la inusitada visita de muchos hombres y mujeres, algunos de los cuales venían por primera o segunda vez en su vida, y se quedaban de pie tras las columnas, de modo que la luz no les diese en la cara. Otros, en cambio, más decididos, avanzaban hasta el centro para quedar cerca de sus hijos, tan lavaditos y peinados, tan bien vestidos y contentos aquella mañana de abril.

No pudo venir el Padre que dirigía a las catequistas, y éstas llamaron a otro para que hablase a los niños y los preparase para comulgar. Alguien dijo a este predicador: que iba a un barrio de mala fama, foco de comunismo, cuyos hombres nunca pisaban la iglesia. Y él subió al púlpito, y vió allí a los hombres que esta mañana no habían tenido maldad suficiente para faltar. Y le pareció indudable que había llegado su hora. La hora de él, y también la hora de ellos. Se dejó arrebatar por el celo de la causa de Dios, y les asestó una catilinaria arrolladora.

Lo menos que les dijo fué que no venían al templo por Dios, sino por la fiesta de sus hijos, mientras todos los domingos del año, cuando lo manda Dios, ni vienen ellos ni tal vez dejan a sus hijos venir.

Los niños le miraban con los ojitos muy abiertos, y los hombres con la cabeza baja, en un silencio de tempestad. Notaba el predicador que sus palabras impresionaban hondamente, y seguía por ese camino, látigo en mano... Gran silencio en la iglesia... Una de las catequistas, arrodillada en su reclinatorio detrás de los niños y apoyando su cabeza entre las manos, dejaba desahogarse, en esta queja callada y amarguísima, el dolor de su alma, sólo conocido por el Señor a quien pronto iba a recibir: —¡Dios mío, Dios mío, todo nuestro trabajo de dos meses cae por tierra en este cuarto de hora...!

Y me contaba esta catequista que cuando en julio de 1936 se abrió el telón de la tragedia de sangre en aquella ciudad, el primero a quien los rojos de aquel barrio arrastraron y colgaron fué... ¡el predicador de la Primera Comunión de sus hijos!

No digo que le mataran por eso. Seguramente fué un mártir del sacerdocio, cuya suerte venero y envidio. Pero si en vez de tomar el látigo cuando se vió en el templo con los que nunca se reunían allí, hubiese imitado al padre del Evangelio que ante el hijo perdido y vuelto a encontrar, le echa los brazos al cuello y se mueve a misericordia, y le atrae para que entre en el banquete, ¿no habría logrado que alguno de aquellos hombres, alguno siquiera, le buscara el día de la persecución no para matarle, sino para esconderle, recordando la palabrita dulce y acogedora que les dijo en la Primera Comunión del hijo, aquella fiesta, todo dulzura y perdón...?

Y si alguno dice que también Nuestro Señor Jesucristo tomó el látigo en el templo, respondo que esto fué no contra los que entraban allá para oír

la palabra, sino contra los que entraban a negociar. Y si me insiste con que llamó hipócritas y sepulcros blanqueados a los fariseos y escribas, y les desautorizó en público, respondo que aquellos malos pastores tenían en sus manos las Sagradas Escrituras, y las leían; las interpretaban, tenían obligación de vivir conforme a ellas. En cambio, éstos no tienen, tal vez nunca lo han tenido, ni siquiera el catecismo, que es el resumen del resumen de las Escrituras Sagradas.

Busco el reverso de esta medalla, y leo en el artículo *El sacerdote y los obreros*, publicado por el P. Florentino del Valle, en *Sal Terrae* (enero de 1944):

«...podríamos alargar una lista con nombres más familiares para nosotros por ser de dentro de nuestra Patria. Y junto a Manjón, *el forjador de almas* pobres y gitanas, agruparíamos a tantos sacerdotes y religiosos, copia fiel de las virtudes que el Pontífice enumera en sus documentos. Se nos viene a la pluma el recién consagrado Obispo de Guadix, verdadero apóstol de mineros y gitanos, rateros y vagabundos hambrientos, en Linares, en el barrio popular de *Cantarranas*, refugio de toda miseria moral y física, donde él, con humor y sacrificios y privaciones sin cuento, hace eficaz su apostolado y se gana de tal manera a aquellos seres degenerados que, al llegar la revolución, don Rafael se sintió seguro, porque los mismos del barrio se encargaron de darle seguridad con sus palabras y su actitud.»

Hoy todavía los católicos franceses hablan con veneración de un cura de París que se llamaba Machiavelli. Era párroco de la suntuosa iglesia de San Agustín, adonde acuden los caballeros y damas de la aristocracia.

En uno de los arrabales de esta ciudad, lugar de cita de todos los prestigios y grandezas, vivían unas gentes sin Dios y sin conciencia; obreros corrompidos por ideas de impiedad; golfos pervertidos por doctrinas de vicio; mujeres que se habían tirado al arroyo para casarse con la insolencia y la lascivia. Allí los crímenes estaban a la orden del día, y los libertinos no tenían más que alargar la mano y tomar la fruta prohibida del pecado. Ya se sabía: de Saint-Ouen, que así se llamaba el barrio aquél, a la cárcel, o al hospital, o al depósito del cementerio.

Y nuestro párroco de San Agustín acertó a pasar por allí y se enamoró de aquellas gentes pobres: Tenían alma... Poco después presentaba la renuncia de su rica parroquia de San Agustín, y se metía por las callejuelas del barrio, para ver si lo ganaba para Dios.

Viéronle unos golfillos, y se echaron a reír. Se miraron unos a otros, y se entendieron. Uno de ellos coge una piedra, apunta y ¡zás!, la lanza y da en la frente del sacerdote... La piedra cae al suelo tinta en sangre... Allí, a lo lejos, los golfillos miran desde la esquina de una calle y celebran con risas estrepitosas la puntería del camarada.

El sacerdote tuvo un momento de vacilación; parecía que iba a caer desmayado... Pudo tenerse en pie y se repuso en seguida... Cogió la piedra, la besó con respeto y cariño... Miró a los golfos y les dijo con la mayor bondad:—Mil gracias, hijos míos... Guardaré esta piedra como una perla. Yo os prometo que será la primera piedra del templo que aquí he de levantar para juntaros a todos a los pies de Jesucristo, y ganar vuestras almas para la verdad, para la virtud y para el cielo...

Cumplió su santa palabra. En el barrio se levanta ya la iglesia. En uno de sus muros se destaca una piedra que parece que todavía guarda una gota de sangre. Es la piedra

con la cual los golfos descalabraron la cabeza al heroico sacerdote...

Sonreír y perdonar, amar y sacrificarse... Es el camino para las almas.

También para los niños es expresivo ese lenguaje y es eficaz ese camino.

A don Manuel Siurot, aquel graciosísimo maestro y famoso educador, oí contar en una conferencia pública que dió en Bilbao.

Tuve un niño muy difícil en una de mis escuelas de Andalucía. Muy difícil hasta que hallé la manera de ganarle el alma. Yo primero le reprendía mucho y le castigaba. El caso no era para menos. Todas las mañanas llegaba retrasado, produciendo desorden en la clase y mal ejemplo en los demás.

—¡También hoy tarde! ¿No ves que no puedo tenerte así?, le preguntaba yo. Y él —parece que le estoy viendo: espigadito, moreno, mal lavado y peor vestido, ojos negros y penetrantes, carita de hambre...— me miraba un momento, después bajaba la cabeza, y callaba.

—¿Por qué no vienes más puntual? Vamos a ver... —y él no respondía.

—Habrás andado por las calles o por las huertas, sabe Dios cómo... —Él apretaba los dientes y callaba. Jamás vi una lágrima en sus ojos.

—Anda, anda; vete a la pared castigado, que ya tomaré yo alguna determinación más radical... —Él se iba a la pared y cumplía su condena con la fiereza de un espartano.

Y así casi todos los días.

Hasta que una buena mañana se me ocurrió pensar que, sin necesidad de mandarlo a la pared, yo conseguiría que viniese a tiempo, si le ganaba el corazón.

Y le llamé aparte. Le mostré cariño. Le quise hablar al alma y le dije:

—Pero dime, muchacho, ¿por qué te portas así? ¿No ves que nunca serás nada si no tomas la escuela con más interés? ¡Qué preocupado contigo estará tu pobre padre...!

Esta palabra fué la descarga eléctrica que le conmovió de arriba abajo y rompió aquella capa de hielo, indescifrable para mí, en que yo veía envuelto al pobre niño.

Al oírlo me clavó una mirada de acero, y dijo con un temblor en los labios y con un empujón de lágrimas en los ojos: —¡Mi padre... mi padre...! ¡Mi padre...! ¡Mi padre está matando a disgustos a mi pobre madre, pues todas las noches viene bebido a casa, y la pega y la insulta, y no le da nada de dinero para comer ella y yo...!

—¿Qué dices, hijo mío?

—Sí, señor. Y por eso no puedo venir antes a la escuela, porque tengo que ayudarla a poner el fuego y a todo, para que ella vaya luego a trabajar por ahí... Yo ya corro por la calle, pero no puedo llegar antes...

—¡Pobrecito...!

Se lo dije con toda sinceridad. Me inspiraba gran ternura y compasión. Él lloraba... lloraba abiertamente porque necesitaba desahogar la tragedia que estaba doliendo en su corazón infantil... Yo lloraba también... lloraba por él, y por lo que yo le había hecho sufrir hasta que encontré el camino para su alma...

Desde entonces se me entregó confiado... Yo fui su confidente y su consolador. Y cuando logramos colocarle en un taller de carpintería, el primer sábado que cobró, se me presentó radiante de gozo.

—¡Don Manuel!— me dijo mostrándome satisfecho su mano cerrada. Y la abrió de pronto, y apareció sobre el fondo de su palma morena la blancura de un duro de plata. Y me dijo: —¡Para usted!

Todos queremos que nos traten así, y todos rendimos más cuando así nos tratan.

Dios mismo bendice más este modo de proceder, y lo hace fructificar.

Otro maestro excelente me ha contado una escena de su vida escolar, tan bella y emotiva que la dejó consignada en su diario de la escuela.

Ocurrió en mayo de 1942, cuando sus niños escribían en silencio un tema sobre la Virgen María, puesto por el maestro para fomentar así en ellos el amor a la Madre del cielo y a la virtud angélica de la pureza. Eran chicos de trece y catorce años los suyos...

«De pronto —refería él— advertí que uno de los niños lloraba. Me acerqué lentamente, para no distraer a los demás; le pregunté qué le ocurría, y él me contestó con hipo:

—Que éste me ha pegado...

Miré al agresor... ¿Era malo? Creo que no. Era travieso, pendenciero, brusco. Era el chico de catorce años que está en la edad del gallo, y se siente fuerte y quiere darse importancia. Le miré, y él no dejaba de reírse despreocupado... Quise conmoverle, y le dije:

—¿No te da vergüenza, hombre? Mientras estáis todos pensando en la Virgen María, y escribiendo de Ella, tú has pegado a un compañero... Eso está mal. Espero que no lo has de repetir...

Y él se reía más... Me subía al rostro la pleamar de la indignación, y sentí tentaciones vehementes de darle dos bofetadas y echarle de clase.

Pero... ¡una luz interior fuerte! Hoy he comulgado, no puedo dejarme vencer de la ira.

Y me dominé. Apreté los puños, giré sobre mis talones y volví a la tribuna.

Al sentarme, noté que el chico seguía riéndose, y su víctima seguía gimiendo por lo bajo, y todos los demás habían advertido mi retirada del campo de combate.

Rápido se me ocurrió este pensamiento: —Yo me he vencido, sí... Pero él aparece ante toda la clase como un vencedor... Y esto es muy dañoso para los demás... no puedo consentirlo... Dios mío, ¿qué hago? Iluminame...

Y el Señor me iluminó. Aparenté mucha serenidad. Me dirigí al chico malo, y le dije:

—Oye, Ricardo, ven acá un momentito, por favor.

Se puso de pie y se me acercó, llevándose tras sí la miradas de todos.

Cuando estuvo junto a mi mesa, así, a la mano derecha, le dije:

—¿Ya sabes tú dónde está ahí, en la Parroquia, el comulgatorio, esa barandilla dorada con un mantel blanco, donde solemos ponernos para comulgar?

—Sí, señor.

—Pues bien: vas allá, te arrodillas en el comulgatorio y miras hacia el Sagrario. Ya sabes que allí está Jesús. Le cuentas todo lo que me has hecho, y no vuelvas hasta que Él te responda.

El muchacho, con el tono del que siente que no se atreven a imponerle sanción mayor, dijo solamente:

—Está bien...

Y se dirigió a la puerta. Su paso era tan garboso y su expresión tan vencedora, que uno de los niños dijo:

—Señor maestro, ése ya no vuelve...

—Dejadle —dije disimulando mi emoción—. Sigamos la clase.

Y siguió la clase. Pasan cinco minutos, y el niño no vuelve. Pasan diez, y tampoco. Pero antes de cumplirse el cuarto de hora, se abre la puerta, y todos le vimos llegar.

Pero, ¡qué cambio, Señor! Entraba despacio, humilde, con los ojos humedecidos...

Yo le atraje hacia mí, y le pregunté: —¿Y qué? ¿Ya te ha respondido?

—Sí, señor... —contestó muy emocionado.

—¿Y qué te ha dicho...?

—Pues me ha dicho... (todos le oían atentísimos). Me ha dicho que usted también me perdone...

Temí que también yo iba a romper a llorar. Lo comprendí todo. Me pareció escuchar el misterioso diálogo entablado entre el niño que salió de mi escuela como un gallito vencedor y el gran conocedor de cómo se conquistan amigos que allí le esperaba: —Señor, me he portado mal en la escuela. Le he pegado a un chico y le he dado pena al maestro. Pues mira, hijo mío: yo te perdono, y vete ahora al maestro y dile que él te perdone también...

Por eso venía el niño, y yo le tenía delante de mí. ¿Qué había de responderle? Me levanté y le di un abrazo. Cuando él bajaba a ocupar su puesto y yo le seguía con los ojos, vi que muchos niños lloraban también.

Desde entonces aquel jovencito es un buen amigo para mí. ¡Cuánto me quiere! Ya ha dejado la escuela, trabaja como aprendiz; pero en cuanto me ve por la calle, aunque sea de lejos, viene corriendo a saludarme, sonriente, agradecido...

Todo el secreto del triunfo en la obra de convertir y perfeccionar las almas no consiste en arrastrar o destruir, no consiste en impresionar o vencer. Consiste en atraer sobre las almas la gracia de Dios y en disponer al alma para que ella quiera cooperar libremente con esa gracia que le concede Dios.

Y para atraer la gracia sobre las almas y prepararlas a cooperar con ella, ¿habrá medios mejores

que los medios empleados por Jesús, el autor de la gracia?

Y Jesús empleó los medios de persuasión y de paciencia, de súplica y de sacrificio, de amor y de perdón...

Cuando terminen los días de la misericordia, entonces habrá dejado de emplear esos medios, y establecerá el imperio exclusivo de la justicia para los que no se quisieron aprovechar.

Así lo entendió aquel sacerdote, siervo fiel del Maestro de la caridad, don Matías Lumbreras.

Bajo el dominio de los rojos en Bilbao, encontrábase preso y martirizado en el barco *Cabo Quilates*.

Un jefe, a quien llamaban Muela, era su verdugo.

Paréceme que este hombre había de desayunarse cada mañana con el gozo sádico de hacer sufrir al cura. Mandarle baldear la cubierta o limpiar los lugares inmundos era lo más suave. Con golpes y amenazas le obligaba a levantar el puño, cantar la *Internacional*, dar gritos...

El sacerdote sufría y callaba.

Un día, Muela, como queriendo regocijarse ante la rabia inútil de su víctima, le preguntó: —Oye, cura; si la tortica diese la vuelta y tú fueras el mandamás y yo me encontrara en tus manos, ¿qué me harías?

Respondió el discípulo de Jesús Nazareno: —Yo te perdonaría como te perdono desde ahora...

El hombre no preguntó más. Se retiró: ya llevaba materia que meditar...

Dicen que desde entonces no volvió a atormentarle. Y que hablaba con él. Y que hasta le dió algún cigarrillo.

Pero —fuese culpa de Muela o de otros— el sacerdote fué asesinado y dió su vida por Dios y por las almas el 25 de septiembre de 1936.

Amaneció para Bilbao el día de la liberación. Muela huyó a Santander con sus camaradas. Pero allí le esperaba la justicia de Dios, y cayó en manos de la justicia de los hombres. Le cogieron, mezclado con otros muchos, y le trajeron a Bilbao, siendo encerrados todos ellos en el campo de concentración que era entonces la Universidad de Deusto.

Allí debían estar hasta que se aclarase su situación y su responsabilidad. Entonces irían unos a sus casas, otros a la cárcel.

El Muela fué a la cárcel. No podía ir a otra parte por poco que fuese conocido. Le descubrió el sargento Maidagán, a quien él había atormentado en el *Cabo Quilates*, y al punto fué sometido a consejo sumarísimo. La sentencia sonó fulminante: garrote vil por crímenes horrendos.

Él, al principio, negaba con terrible porfía. Y maldecía al sargento que le había detenido. Decía que obraba movido por una pasión indigna, por una venganza personal. Nada le valió: no hubo indulto ni revisión, y la ejecución era inminente.

Pocas horas quedaban ya para la misericordia, pero fueron suficientes. Vino un sacerdote a la cárcel, habló con Muela; y el hombre hasta ahora tan temible, no sólo se confesó con cristiana piedad, sino que públicamente reconoció sus crímenes y la justicia de su sentencia.

—¿Dónde está el sargento Maidagán? —preguntó.

El sargento estaba lejos; mas él suplicó que le hicieran venir. Aunque aún no había amanecido, quisieron dar este consuelo al condenado a muerte, y llamaron al sargento. Al verle llegar, le preguntó Muela:

—¿Me perdonas?

—No pienses más en eso —contestó el sargento generosamente—. Todo está perdonado.

El preso se acercó a él, y ante el pasmo de todos, le dió un beso y le abrazó.

Los guardas estaban emocionados. Pero la emoción fué creciendo según le vieron oír misa y comulgar, y salir sereno al patio de la cárcel, donde le esperaba el verdugo junto a la horca.

Y aquel momento fué único. ¡Con qué emoción hablan de él los que fueron sus testigos! Uno de ellos me contaba:

«—Algunos hemos visto que en cuanto llegan al patio, y ven la horca preparada, se ponen como locos, se tiran a las paredes, inspiran horror y compasión. El pobre Muela, no. Se acercó al palo, se puso de pie junto a él y pidió cinco minutos de vida.

—¿Para qué los quieres?

Todos quedamos mudos al oírle. Él dijo sencillamente:

—Para cantar a la Virgen antes de morir.

Se le concedieron. Y Muela, el terrible Muela, levantó su voz y cantó con brío unos cantares de «La Dolorosa», tal vez lo único bueno que sabría el pobrecillo... Su voz vibrante, juvenil, resonaba en todo el patio de la cárcel, bajo las estrellas de aquel pálido amanecer de marzo...

Al concluir, dijo: —Ya está. Y se puso en manos del verdugo.

Todos estábamos sobrecogidos.

Poco antes, al verle caminar hacia la horca, alguien le había dicho que era admirable su serenidad y su cambio. Y el antiguo criminal le descubría el secreto de su salvación:

—«Aquel sacerdote... aquel sacerdote santo, que me perdonó y rezó por mí...»

¡Esto es conquistar, queridos lectores! Ante el hombre que junto a la horca pide cinco minutos para cantar a la Virgen antes de morir, ganado y con-

vertido por el perdón, por las súplicas, por el recuerdo de un sacerdote mártir, ¿pueden decirnos algo nuevo los libros que nos revelan secretos para ganar amigos y dinero?

Fué Jesús quien resumió toda la Religión y toda las relaciones mutuas de los hombres en un decreto divino: ¡DILIGITE! ¡AMAD!