

CÓMO GANAR AMIGOS
E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS

DALE CARNEGIE

CÓMO GANAR
AMIGOS E INFLUIR
SOBRE LAS PERSONAS

Traducción de Julieta Lionetti



Consulte nuestra página web: <https://www.edhasa.es>
En ella encontrará el catálogo completo de Edhasa comentado.

Título original: *How to Win Friends and
Influence People*

Diseño de la cubierta: Edhasa basada en un diseño de Jordi Salvany

Ilustración de cubierta: istockphoto

Primera edición: marzo de 2023

© 1936 by Dale Carnegie
Copyright renewed © 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie
Revised edition copyright © 1981, 2022
by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie
All rights reserved. Published by arrangement with the original publisher,
Simon & Schuster Inc.

© de la traducción: Julieta Lionetti, 2023
© de la presente edición: Edhasa, 1994, 2020, 2023
Diputación, 262, 2ª 1ª
08007 Barcelona
Tel. 93 494 97 20
España
E-mail: info@edhasa.esr

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo la sanción establecida en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o consulte la página www.conlicencia.com.

ISBN: 978-84-122997-2-4

Impreso en Barcelona por: Liberdúplex

Depósito legal: B 2165-2023

Impreso en España

*Este libro está dedicado a un hombre
que no necesita leerlo, mi querido amigo Homer Croy*

Índice

Prefacio, por Donna Dale Carnegie	13
Cómo se escribió este libro... y por qué, por Dale Carnegie	21
Nueve sugerencias sobre la manera de obtener el máximo beneficio de este libro	31

Primera parte

Técnicas fundamentales para tratar con los demás

1. «Si quieres recoger miel, no des puntapiés a la colmena»	39
2. El gran secreto para tratar con la gente	61
3. «Quien puede hacer esto tiene al mundo entero de su lado; quien no puede, va solo por el camino»	77

Segunda parte

Seis maneras de gustar a los demás

1. Actúe así y será bienvenido en todas partes	101
---	-----

2. Una manera sencilla de causar una buena primera impresión	117
3. Si no lo hace así, lo pasará mal.	127
4. Una manera fácil de convertirse en un buen conversador.	139
5. Cómo despertar el interés de la gente	153
6. Cómo caer bien a la gente al instante	161

Tercera parte

Logre que los demás piensen como usted

1. Nadie gana una discusión	179
2. Un medio seguro de ganar enemigos... y cómo evitarlo	189
3. Si se equivoca, admítalo.	203
4. Una gota de miel.	213
5. Cómo conseguir un «sí» inmediato y entusiasta.	223
6. La válvula de seguridad para atender quejas .	231
7. Cómo obtener cooperación.	239
8. Una fórmula que le resultará maravillosa. . .	247
9. Lo que todos quieren.	253
10. Una petición que gusta a todo el mundo . .	263
11. Lo hacen en el cine. Lo hacen en la publicidad. ¿Por qué no hacerlo también?	271
12. Cuando nada más le dé resultado, pruebe esto.	277

Cuarta parte
Sea un líder: cómo cambiar a los demás
sin ofender ni despertar envidias

1. Si tiene que criticar, empiece de esta manera	287
2. Cómo criticar y que no lo odien por ello	295
3. Hable primero de sus propios errores	299
4. A nadie le gusta recibir órdenes.	305
5. Permita que el otro salve la cara	309
6. Cómo estimular a las personas hacia el éxito	313
7. Ayude a los demás a conservar su buen nombre	319
8. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir	325
9. Que la gente se alegre de hacer lo que usted desea	331
 Apéndice	
Un atajo a la distinción, por Lowell Thomas	339
Índice de materias	357

Prefacio

Como hija de Dale Carnegie, estoy encantada de presentar esta nueva edición de *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. La de refrescar la obra sin dejar de ser fiel al estilo y al contenido original ha sido una oportunidad largamente esperada. Aunque el libro salió por primera vez en 1936, la información que el lector encontrará dentro no es obsoleta ni irrelevante. Esta obra ha tocado una fibra sensible generación tras generación y continúa haciéndolo en nuestros días. El título por sí mismo se ha convertido en una frase famosa, a menudo citada, parafraseada y parodiada, que aparece por todas partes, desde viñetas políticas hasta novelas.

Ahora podría causar sorpresa, pero nadie en el momento inicial de su publicación habría podido predecir la arrolladora respuesta del público, y menos que nadie mi padre. Como lo describió mi madre, Dorothy Carnegie, en 1981, la única vez que el texto de este clásico fue revisado:

Cómo ganar amigos se publicó por primera vez en 1936 en una edición de 5000 ejemplares. Ni Dale Carnegie ni los editores, Simon & Schuster, previeron algo más que esas ventas modestas. Para asombro de todos, el libro se

convirtió en un éxito de la noche a la mañana, y las prensas se mantenían activas, sacando edición tras edición, para seguir el ritmo de la demanda.

Cómo ganar amigos ocupó su lugar en la historia editorial como uno de los *best sellers* internacionales de todos los tiempos. Tocó un nervio y llenó una necesidad que era más que un fenómeno pasajero de los días posteriores a la Depresión, como lo demuestran sus ventas continuas e ininterrumpidas hasta el día de hoy. Ha sido traducido a casi todos los idiomas con escritura conocidos. Cada generación lo ha vuelto a descubrir y lo ha encontrado significativo.

Mi madre escribió esto hace más de cuarenta años, pero hoy en día sigue siendo verdad. *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* ha vendido más de treinta millones de ejemplares, y no es sólo el ejemplo ideal de su género, sino que casi lo inventó. Fue el primero de su clase. En 1936, no había anaqueles dedicados a libros de autoayuda o superación personal como ahora. Mejorar como persona, por lo general, se refería a refinarse en la mesa o a cultivarse en la apreciación del arte y la literatura. No se aprendía a conseguir amigos a través de un libro. O uno era alguien solicitado y exitoso, o no lo era.

Dale Carnegie buscó cambiar ese estado de las cosas. Sabía que las relaciones humanas se podían enseñar. Durante muchos años estuvo impartiendo clases de educación para adultos. El más popular fue el Curso Carnegie, en apariencia una clase de oratoria, pero que abarcaba mucho más: él creía que, si uno era capaz de hablar ante el públi-

co, con ello se generaba la confianza que faltaba para transmitir sus ideas de manera efectiva, y le podía abrir la puerta para transformarse en la persona que aspiraba a ser. A mi padre, su trabajo le resultaba tanto exigente como satisfactorio. El negocio estaba despegando y lo mantenía ocupado, por lo que nunca pensó en escribir un libro basado en el material de sus clases hasta que Leon Shimkin se le acercó.

En 1934, Shimkin, el brillante y prometedor editor de Simon & Schuster, asistió a una de las conferencias de mi padre. Quedó lo bastante intrigado como para inscribirse en un curso Carnegie. Impresionado por lo que vio y escuchó durante las primeras sesiones, instó a mi padre a escribir un libro.

Al principio, mi padre se mostró reacio a robar tiempo a sus clases para un proyecto de ese alcance, pero Shimkin persistió en su idea. Sentía que había un mercado para «el arte de tratar con la gente», y finalmente logró convencer a mi padre para que preparara un esquema inicial basado en grabaciones de sus conferencias. Mientras trabajaba en aquel esbozo, mi padre empezó a ver indicios de lo que podía llegar a ser su obra y se comprometió con el proyecto.

Según él, «en realidad no escribí *Cómo ganar amigos*, lo recopilé. Simplemente puse en negro sobre blanco las conferencias que había estado dando para ayudar a las personas que las seguían a equiparse para los negocios y la vida social, los testimonios de éxito que me habían ido contando». En aquel momento, no tenía ni idea de que encontraría un público mucho más amplio que el de sus clases.

A mediados de la década de 1930, la crisis de la Gran Depresión comenzaba a aflojar. Aunque la guerra se acercaba en Europa, en Estados Unidos la gente comenzaba a mirar hacia el futuro para reconstruir tanto la economía como sus propias vidas. Después de las privaciones del anterior decenio, el estado de ánimo era ahora de cauto optimismo, y la gente pretendía ser más feliz y deseaba un futuro mejor. Había llegado el momento de *Cómo ganar amigos*.

Cuando el libro llegó a las mesas de novedades, tocó una fibra sensible, y el público respondió quitándose los unos a otros de las manos: ¡un cuarto de millón ejemplares en los tres primeros meses! Hoy sigue gozando de buena salud, lo que nos muestra que el anhelo de conexión con los demás y la necesidad de crecer es una parte de la psique humana.

Lo que nos lleva a la pregunta lógica: ¿por qué revisar un clásico que ha demostrado tener un valor atemporal y continúa teniendo un atractivo universal? ¿Por qué alterar el éxito?

Una vez más, mi madre lo dijo mejor en 1981:

Para responder a esa pregunta, primero debemos darnos cuenta de que, en vida, mi marido fue un revisor incansable de su propia obra. Constantemente perfeccionaba y mejoraba sus cursos para servir a las necesidades cambiantes de un público cada vez más numeroso. Si hubiera vivido más tiempo, él mismo habría actualizado *Cómo ganar amigos* para reflejar los cambios culturales que han tenido lugar en el mundo desde que se publicó por primera vez.

En esta nueva edición hemos continuado la tradición de mi padre de mantener su trabajo actualizado para la siguiente generación de lectores, pero sin que se aleje de la poderosa autenticidad del original. Mi padre escribía tal como hablaba, en un tono conversacional intensamente exuberante, un estilo derivado de sus raíces rurales en el Medio Oeste, y no queríamos cambiar eso. Hemos mantenido el estilo Carnegie, despreocupado y atrevido, incluso la jerga de los años treinta todavía está aquí, su voz animando a sus lectores a hacer lo que a menudo son cambios de gran envergadura en la forma en que se relacionan con sus familias, sus compañeros de trabajo y la comunidad.

No hemos «cambiado» *Cómo ganar amigos*. Se trata sólo de un retoque, ya que no queríamos reescribir un clásico ni disminuir la magia de la voz de mi padre.

Hemos eliminado algunas de las referencias a personas o eventos que los lectores de hoy no reconocerían o que hemos creído que estaban desfasados con respecto del mundo actual, incluyendo algún material que fue añadido más tarde, en la revisión de 1981. Queríamos volver al original lo máximo posible, mientras al mismo tiempo lo repasábamos para el futuro, así que comenzamos de cero y trabajamos desde sus inicios, con la edición de 1936, la fuente sin diluir.

Decir que *Cómo ganar amigos* es atemporal es subestimar su impacto. Incluso aquellos que nunca lo han leído reconocerán muchas de las ideas que expone. Los principios de mi padre, tan en sintonía con lo que la gente quería y necesitaba, fueron adoptados rápidamente por los líderes empresariales del momento. En el mundo de

hoy, se presenta como estrategias de «vanguardia» en los departamentos de Recursos Humanos y los programas de liderazgo empresarial. Profesionales y legos por igual las han tomado prestadas, las han vuelto a empaquetar y las han reformulado, con la promesa de revelar cómo aumentar la confianza en sí mismo, desarrollar habilidades de gestión y mejorar su vida social.

Mi padre no inventó los conceptos sobre los que escribió, pero fue pionero en la forma de presentarlos. Muchos de nuestros actuales gurús motivacionales del «convértete en tu mejor yo» deben sus argumentos centrales y su éxito a los cimientos que este libro forjó hace casi noventa años, y muchos de los libros más populares de hoy derivan del contenido de *Cómo ganar amigos*. El tema principal y el eje de este libro es ver las cosas desde el punto de vista de los demás.

En esta era de conflictos políticos y de agitación social, tenemos, más que nunca, el deber de aprender habilidades en las relaciones humanas. Estas páginas mostrarán al lector cómo tener una conversación civilizada con aquellos con los que no está de acuerdo, explicarán por qué los demás no «escucharán razones» y ayudarán a reparar las grietas con familiares y amigos cuando, en apariencia, están más allá de toda esperanza. No es tarea fácil, pero es de vital importancia. La ayuda real, a menudo una ayuda que puede cambiar una vida, está en estas páginas.

Tales desafíos tampoco fueron fáciles para mi padre. Él era el primero en admitir que no se ajustaba al modelo de relaciones humanas que la gente imaginaba de él. Luchó con estas lecciones tanto como todos los de-

más. Siempre llevó un DTC, «Diario de Tonterías Cometidas», para recordarse a sí mismo las faltas en las que había incurrido. Como «Me presentaron a dos mujeres hoy y olvidé el nombre de una al instante», o cuando se impacientó con un empleado que lo ignoró: «Yo, que acepto el dinero de la gente por decirles cómo manejar a la naturaleza humana, fui tan grosero e incompetente como un hombre de las cavernas». O este otro apunte: «Perdí veinte minutos odiando a Tom G..., cuando se suponía que debía estar escribiendo un libro sobre autodisciplina».

Hay una maravillosa historia familiar de cuando un amigo de mi madre vino a visitarnos justo después de que mis padres hubieran tenido una discusión acalorada. Mi padre todavía echaba humo, iba y venía por la casa a grandes zancadas. Cuando el invitado hizo un comentario, mi madre señaló a mi padre con un movimiento de cabeza y dijo: «Ahí va el hombre que escribió el libro». Como solía decir, había escrito *Cómo ganar amigos* tanto para sí mismo como para los demás.

Esta revisión ha sido una obra de amor para mí. Yo sólo tenía cuatro años cuando mi padre falleció en 1955, pero lo recuerdo bien. Era cálido, tenía la risa fácil, le gustaba la gente y siempre tenía tiempo para mí. Era en gran medida la persona cuya voz el lector escuchará en este libro.

Al trabajar en este proyecto, tuve la suerte de contar con la valiosa ayuda del escritor Andrew Postman, y juntos revisamos y analizamos cada línea de *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* una y otra vez, eliminando el material superfluo y debatiendo cuidadosamente los mé-

ritos de cualquier cambio que hiciéramos, sin importar cuán pequeño fuera. También agradezco el aporte de Stuart Roberts, nuestro editor en Simon & Schuster, cuyo apoyo a esta revisión ha sido incansable, y a Joe Hart y Christine Buscarino, de Dale Carnegie Training, por ser cajas de resonancia en todo el proyecto. Creo que mi padre habría estado muy satisfecho con los resultados. Espero que usted, lector, también lo esté y que no sólo se beneficie de la sabiduría que hay en el interior, sino que disfrute de la lectura.

Donna Dale Carnegie

Cómo se escribió este libro... y por qué

Durante los últimos treinta y cinco años, las empresas editoriales de los Estados Unidos han impreso más de 200 000 títulos diferentes en forma de libros. La mayoría de ellos mortalmente aburridos; y muchos han sido fracasos financieros. ¿He dicho «muchos»? El presidente de una de las mayores editoriales del mundo me confesó que su empresa, después de setenta y cinco años de experiencia editorial, todavía pierde dinero con siete de cada ocho libros que publica.

Entonces, ¿por qué he tenido la temeridad de escribir otro libro más? Y después de que lo hubiera escrito, ¿por qué se tomaría usted la molestia de leerlo?

Preguntas justas, ambas, que trataré de responder.

Desde 1912 vengo dirigiendo cursos de formación para hombres y mujeres de negocios y profesionales de Nueva York. Al principio sólo dirigí cursos sobre oratoria: enseñanza destinada a preparar a los adultos, mediante la experiencia real, a pensar rápido y a expresar sus ideas con mayor claridad, mayor efectividad y mayor soltura, tanto en entrevistas de trabajo como ante grupos más numerosos.

Pero, gradualmente, a medida que pasaban los años, comprendí que por mucho que estos adultos necesitaran

un aprendizaje para hablar de manera eficaz, necesitaban aún más el aprendizaje de ese bello arte que es llevarse bien con la gente en los contactos cotidianos, tanto de índole social como de trabajo.

Comprendí también poco a poco que a mí también me hacía falta ese aprendizaje. Al recordar ahora aquellos años, quedo horrorizado ante mis frecuentes faltas de tacto y de comprensión. ¡Cuánto lamento no haber tenido un libro como éste en las manos hace veinte años! ¡Qué bendición invaluable habría sido!

Tratar con los demás es quizás el mayor problema al que uno deba enfrentarse, especialmente si se es una persona de negocios. Sí, y esta verdad cuenta también si uno es ama de casa, arquitecta o ingeniera. Investigaciones realizadas hace pocos años bajo los auspicios de la Fundación Carnegie para el Progreso de la Enseñanza¹ descubrieron una realidad de la mayor importancia y significación, una realidad más tarde confirmada por estudios adicionales llevados a cabo por el Instituto Carnegie de Tecnología². Estas investigaciones demostraron que incluso en terrenos tan técnicos como la ingeniería, alrededor del 15 por ciento del éxito financiero de cada individuo se debe a sus conocimientos técnicos, y alrededor del 85 por ciento se debe a su pericia en ingeniería humana: a la personalidad y a la habilidad para capitanear a las personas.

Durante muchos años dicté cursos cada temporada lectiva en el Círculo de Ingenieros de Filadelfia, y tam-

1. Descargo de responsabilidad. (*N. del A.*)

2. Descargo de responsabilidad. (*N. del A.*)

bién en la delegación de Nueva York del Instituto Americano de Ingenieros Electricistas. Por mis clases han pasado más de mil quinientos ingenieros. Vinieron a mí porque finalmente se dieron cuenta, después de años de observación y experiencia, que el personal mejor pagado en ingeniería con frecuencia no estaba entre los que más saben sobre ingeniería. Se puede, por ejemplo, contratar la mera habilidad técnica en ingeniería, en contabilidad, en arquitectura o en cualquier otra profesión por un salario bastante razonable. Pero la persona que tiene los conocimientos técnicos sumados a la capacidad de expresar ideas, de asumir el liderazgo y de despertar el entusiasmo entre los demás, va camino de conseguir un mayor nivel de ingresos.

En el apogeo de su actividad, John D. Rockefeller dijo que «la capacidad de tratar con la gente es un bien primario, tan adquirible como el azúcar o el café. Y pagaré más por esa capacidad que por cualquier otra bajo el sol».

¿No sería de suponer que en todas las universidades del país se estuviese impartiendo cursos para desarrollar la capacidad más preciada bajo el sol? Pero si sólo existe un curso de este tipo, práctico y de sentido común, impartido para adultos aunque sea en una sola universidad en la tierra, ha escapado a mi atención hasta el momento de escribir estas líneas.

La Universidad de Chicago y las Escuelas Unidas de la Asociación Cristiana de Jóvenes hicieron un estudio para determinar qué quieren aprender los adultos. La última parte de la investigación se hizo en Meriden, Connecticut. Se la escogió por representar el típico centro

urbano estadounidense. Se entrevistó a casi todos los adultos de Meriden y se les pidió que respondieran a 156 preguntas, tales como: ¿De qué trabaja o cuál es su profesión? ¿Nivel educativo? ¿Cómo pasa su tiempo libre? ¿Nivel de ingresos? ¿Pasatiempos favoritos? ¿Qué ambiciones tiene? ¿Qué problemas le preocupan? ¿Qué temas le interesaría más estudiar? Y algunas más por el estilo. La investigación concluyó que la salud es lo que más preocupa a los adultos y que, en segundo lugar, la gente: cómo entender a los demás y llevarse bien, cómo conseguir el aprecio ajeno y cómo conquistar a la gente para que piensen de la misma manera.

El comité a cargo de esta encuesta resolvió impartir un curso de estas características en Meriden y buscaron diligentemente un libro de texto práctico sobre el tema. No encontraron ninguno. Finalmente, consultaron a una de las autoridades más destacadas del mundo de la educación para adultos; le preguntaron si sabía de algún libro que cubriera las necesidades de este grupo. «No», respondió. «Sé lo que esas personas necesitan, pero ese libro no se ha escrito aún».

Sabía por experiencia que esta afirmación era cierta, porque yo mismo había buscado inútilmente durante años un manual básico y práctico de relaciones humanas.

Por eso he tratado de escribir uno para usarlo en mis propios cursos. Y aquí está. Espero que sea de su agrado.

En la fase de preparación de este libro, leí todo lo que pude encontrar sobre el tema, desde columnas de periódicos, artículos de revistas, incluso archivos de recortes de familia que habían llegado a los juzgados y los escritos de los antiguos filósofos y los modernos psicó-

logos. Además, contraté a un capacitado investigador que, durante un año y medio, visitó varias bibliotecas leyendo todo lo que yo no podía, hojeando volúmenes eruditos de psicología, examinando cientos de artículos, buscando a través de innumerables biografías, tratando de averiguar cómo los grandes líderes de todas las épocas habían tratado con la gente. Leímos sus biografías, los relatos de la vida de todos los grandes líderes, desde Julio César hasta la reina Victoria y Thomas Edison. Recuerdo que leímos más de cien biografías sólo de Theodore Roosevelt. Estábamos decididos a no escatimar tiempo ni dinero para descubrir cada idea práctica que alguien hubiera podido usar a lo largo de los siglos para ganar amigos e influir sobre las personas.

También entrevisté personalmente a decenas de personas exitosas, algunas de ellas mundialmente famosas: inventores, como Marconi y Edison; líderes políticos, como Franklin D. Roosevelt y James Farley; grandes empresarios, como el fundador de RCA, Owen D. Young; estrellas de cine, como Clark Gable, Joan Crawford y Mary Pickford; músicos, como la cantante de ópera Helen Jepson; educadores, como Helen Keller, y exploradores, como Martin Johnson, e intenté descubrir las técnicas que utilizaban en las relaciones humanas.

Con todo este material, preparé una breve charla. La llamé «Cómo ganar amigos e influir sobre las personas». He dicho «breve». Fue breve al principio, pero pronto se expandió hasta convertirse en una conferencia que duraba una hora y treinta minutos. Durante años, di esta charla cada temporada a los adultos en los cursos del Instituto Carnegie en Nueva York.