

CÓMO DISFRUTAR DE LA VIDA Y DEL TRABAJO

DALE CARNEGIE

CÓMO DISFRUTAR DE LA VIDA Y DEL TRABAJO

EDICIÓN REVISADA

Selecciones de
Cómo ganar amigos e influir sobre las personas
y
Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida

Traducción de
MIGUEL HERNANI, ROMÁN A. JIMÉNEZ Y MAGDALENA FAILLACE



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

Título original: *How to Enjoy Your Life and Your Job*

Traducción de Román A. Jiménez y Magdalena Faillace

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

Primera edición en Elipse: mayo de 2019



es un sello editorial propiedad de



© 1970, 1985 by Dorothy Carnegie y Donna Dale Carnegie.

Este libro está compuesto por una selección de

«Como ganar amigos e influir sobre las personas» © 1936 by Dale Carnegie.

Copyright renewed 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie.

Revised edition copyright © 1981 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

© de la presente edición: Edhasa, 1970, 1988, 2019

Diputación, 262, 2ª 1ª

08007 Barcelona

Tel. 93 494 97 20

España

E-mail: info@edhasa.es

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: 978-84-945784-8-9

Impreso en Encuadernaciones Huertas

Depósito legal: B 9876-2019

Impreso en España

Estimados colaboradores y amigos:

Os mando a todos *Cómo disfrutar de la vida y del trabajo*, de Dale Carnegie.

Este libro me ha hecho entender la importancia de disfrutar en todos los momentos. He aprendido a compaginar mi vida privada con el trabajo, he encontrado un equilibrio medio que me permite disfrutar de ambas cosas.

Espero que os guste y que podáis sacar el máximo provecho de su lectura.

Aprovecho la ocasión para enviaros un cordial saludo,

Isak Andic

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'I. Andic', with a long, sweeping underline that extends to the right and then curves back down.

Índice general

Prólogo	11
-------------------	----

Primera parte

SIETE CAMINOS HACIA LA PAZ Y LA FELICIDAD

1. Encuéntrate y sé tú mismo; recuerda que no hay nadie en el mundo como tú.	15
2. Cuatro buenos hábitos de trabajo que le ayudarán a evitar la fatiga y la preocupación.	23
3. Qué es lo que nos cansa y qué podemos hacer al respecto	29
4. Cómo eliminar el aburrimiento que causa fatiga, preocupación y resentimiento	35
5. ¿Aceptaría usted un millón de dólares por lo que tiene?	45
6. Recordemos que nadie patea a un perro muerto. . .	53
7. Hagamos esto y la crítica no podrá afectarnos	57

Segunda parte

TÉCNICAS FUNDAMENTALES PARA TRATAR CON EL PRÓJIMO

8. «Si quieres recoger miel, no des puntapiés a la colmena».	63
9. El gran secreto para tratar con la gente	77
10. «Quien puede hacer esto tiene al mundo entero consigo; quien no puede, marcha solo por el camino»	91

11. Haga esto y será bienvenido en todas partes	109
12. Cómo hacerse agradable ante las personas instantáneamente	121

Tercera parte

LOGRE QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED

13. Un medio seguro de conquistar enemigos... y cómo evitarlo	135
14. El mejor camino hacia el entendimiento	147
15. El secreto de Sócrates	157
16. Cómo obtener cooperación	163
17. Un llamamiento que gusta a todos	169

Cuarta parte

SEA UN LÍDER: LOGRE CAMBIAR A LOS DEMÁS SIN
OFENDERLES NI DESPERTAR RESENTIMIENTOS

18. Cómo criticar y no ser odiado por ello	177
19. Hable primero de sus propios errores	181
20. A nadie le agrada recibir órdenes	187
21. Permita que la otra persona salve su prestigio	91
En síntesis	195
Índice temático	197

Prólogo

¿Se ha detenido usted a pensar que la mayoría de nosotros pasamos gran parte de nuestras vidas en el trabajo, sea cual sea el trabajo?

Esto significa que nuestra actitud hacia nuestro trabajo puede determinar que nuestros días se llenen de conmoción y del sentido de gratificación que proviene del más alto rendimiento... o de frustración, aburrimiento y fatiga.

El curso Dale Carnegie se propone ayudarle a obtener el mejor rendimiento en su día de trabajo, en términos de satisfacción con la propia tarea, extrayendo el máximo de usted mismo *todo* el tiempo. Mientras usted estudia estas páginas, evalúe su personal aproximación a la vida y a la gente. Luego comience a edificar a partir de sus fuerzas y descubra cuántas condiciones y habilidades en realidad posee sin que usted supiera que tenía y qué placentero es usar estas habilidades.

Este libro es una colección de capítulos de las ediciones revisadas de los dos grandes éxitos de Dale Carnegie: *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* y *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*.

Hemos seleccionado de cada libro las partes más importantes para personas como usted. Usted desea más satisfacción en su vida, una sensación de armonía y utilidad, la sensación de que está haciendo el mejor uso de sus recursos interiores, y este libro le ayudará a concretar estos deseos.

Participar en el curso Dale Carnegie es una aventura hacia el conocimiento de sí mismo y podría convertirse en un momento crucial en su vida. Usted ya posee ventajas ocultas en su interior que pueden tornar su vida exitosa. Todo lo que necesita ahora es la determinación de revelarlas y hacer uso de ellas.

DOROTHY CARNEGIE
PRESIDENTE DEL CONSEJO
DALE CARNEGIE Y ASOCIADOS, INC.

Primera parte

Siete caminos hacia la paz y la felicidad

Dale Carnegie escribió su libro *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida* para mostrar que la vida es en gran parte lo que hacemos con ella. Si primero aprendemos a aceptarnos —tanto en nuestras cualidades como en nuestros defectos— y luego nos ocupamos en hacer lo necesario para alcanzar nuestras metas, será poco probable que nos sintamos inclinados a perder tiempo y energía en las preocupaciones.

1

Encuétrate y sé tú mismo; recuerda que no hay nadie en el mundo como tú

Tengo una carta de la señora Edith Allred, de Mount Airy, Carolina del Norte. Esta carta dice: «Cuando era niña, era sensible y tímida en extremo. Siempre pesaba demasiado y tenía unas mejillas que me hacían parecer todavía más gruesa de lo que era. Tenía una madre chapada a la antigua que creía que era una locura procurar que las ropas favorecieran. Decía siempre: “La coqueta cosecha lágrimas”. Y me vestía en consecuencia. Yo nunca iba a fiestas, nunca me divertía y, cuando fui al colegio, nunca me unía a los demás niños en las actividades al aire libre, ni siquiera en los deportes. Era enfermizamente tímida. Sentía que era “distinta” de todos los demás y que carecía de todo atractivo.

»Cuando me hice mayor, me casé con un hombre que me llevaba varios años. Pero no cambié. Mi familia política era muy equilibrada y dueña de sí misma. Era todo lo que yo debía haber sido y no era. Hice todo lo que pude para parecerme a ellos, pero no lo conseguí. Todos los intentos que hacían para que saliera de mi cascarón sólo lograban que me metiera más en él. Me convertí en un ser nervioso e irritable. Huía de los amigos. Llegué a estar tan mal que me ponía a temblar cuando sonaba el timbre de la puerta. Era un fracaso. Lo sabía y tenía miedo de que mi esposo también se diera cuenta. Por eso, siempre que estábamos en público procuraba mostrarme alegre y exageraba mi papel. Me daba cuenta de ello y después me sentía muy desgraciada durante días y días. Al final, era tan desdichada que no veía razón alguna para prolongar mi existencia. Comencé a pensar en el suicidio».

¿Qué sucedió para que cambiara la vida de esta desgraciada mujer? ¡Una simple observación casual!

La señora Allred prosigue: «Una observación casual transformó toda mi vida. Mi suegra hablaba un día de cómo había educado a sus hijos y dijo: “Pasara lo que pasara, yo siempre insistía en que fueran ellos mismos”. ¡Que fueran ellos mismos! Esta observación lo cambió todo. En un segundo, comprendí que había llegado a ser tan desgraciada por tratar de adaptarme a un patrón que no me servía.

»¡Cambié de la noche a la mañana! Comencé a ser yo misma. Procuré estudiar mi propia personalidad. Procuré averiguar *qué era yo*. Estudié mis puntos fuertes. Aprendí cuanto pude sobre colores y estilos y me vestí de una forma que comprendía que me sentaba bien. Me esforcé en hacer amigos. Ingresé en una asociación —una pequeña al principio—, y me quedé aterrada cuando me incluyeron en un programa. Pero cada vez que hablaba, mi valor aumentaba un poco. Hizo falta bastante tiempo, pero mi felicidad es hoy mayor de lo que nunca soñara. Al educar a mis propios hijos, siempre les he enseñado la lección que aprendí a tan alto precio: *suceda lo que suceda, tenemos que ser siempre nosotros mismos*».

El doctor James Gordon Gilkey dice que el problema de estar dispuesto a ser uno mismo es «tan viejo como el mundo y tan universal como la vida humana». Y el problema de no estar dispuesto a ser uno mismo es la fuente oculta de infinidad de neurosis, psicosis y complejos. Angelo Patri ha escrito trece libros y miles de artículos para periódicos sobre el tema de la *educación infantil* y dice: «Nadie es tan desgraciado como el que aspira a ser alguien y algo distinto de la persona que es en cuerpo y alma».

El ansia de ser lo que no somos se manifiesta de modo muy acentuado en Hollywood. Sam Wood, uno de los directores de Hollywood más conocidos, dice que el mayor quebradero de cabeza que tiene con los jóvenes actores aspirantes es exactamente ese problema: hacer que sean ellos mismos. Todos quieren ser una Lana Turner de segunda o un Clark Gable de tercera. Y Sam Wood les dice una y otra vez: «Eso es algo que el público ya conoce; ahora quiere algo distinto».

Antes de empezar a dirigir películas como *Adiós, Mr. Chips* y *Por quién doblan las campanas*, Sam Wood pasó varios años en el negocio de inmuebles, desarrollando personalidades de vendedores. Y afirma que en el mundo cinematográfico ha de aplicarse el mismo principio que en el mundo de los negocios. No se va a ninguna parte con un espíritu de imitación. No se puede ser un papagayo. «La experiencia me ha enseñado –dice Sam Wood– que lo más prudente es abandonar cuanto antes a las personas que tratan de ser lo que no son.»

Le pregunté a Paul Boynton, jefe de personal de la Socony Vacuum Company, cuál era el error más grave que cometen los que solicitan trabajo. Es alguien que debería saberlo; ha entrevistado a más de sesenta mil solicitantes y ha escrito un libro titulado *Six Ways to Get a Job (Seis modos de conseguir un empleo)*. Y me contestó: «El error más grave que cometen las personas que solicitan trabajo es no ser ellas mismas. En lugar de actuar naturalmente y ser totalmente francas, frecuentemente intentan dar las respuestas que ellas creen que uno quiere oír». Pero esto no da resultado, porque nadie quiere un farsante. Nadie quiere una moneda falsa.

La hija de un tranviario tuvo que aprender esta lección de un modo muy duro. Quería ser cantante. Pero su cara era su desgracia. Tenía la boca grande y los dientes salientes. Cuando cantó por primera vez en público, en un club nocturno de Nueva Jersey, procuró bajar el labio superior para que ocultara los dientes. Trató de estar «sugestiva». ¿Cuál fue el resultado? Que hizo el ridículo. Iba de cabeza al fracaso.

Sin embargo, había en aquel club nocturno un hombre que la oyó cantar y le dijo: «Mire, he estado observando su actuación y me doy cuenta de lo que trata de ocultar. ¡Le dan vergüenza sus dientes!». La joven quedó muy turbada, pero aquel hombre continuó: «¿Qué importa? ¿Es un crimen acaso tener los dientes salientes? ¡No trate de ocultarlos! Abra la boca y el público le tendrá simpatía cuando vea que no se avergüenza. Además –añadió sagazmente–, esos dientes que trata usted de ocultar pueden ser su fortuna».

Cass Daley aceptó el consejo y se olvidó de sus dientes. A partir de ese momento, sólo pensó en el público. Abría la boca sin miedo y cantaba con tanto gusto y placer que llegó a ser una de las estrellas más grandes del cine y de la radio. ¡Y muchos artistas trataron de imitarla!

El famoso William James hablaba de personas que nunca se habían encontrado a sí mismas cuando declaró que el hombre medio desarrolla únicamente el diez por ciento de su capacidad mental latente. «Comparados con lo que deberíamos ser —escribió—, estamos sólo despiertos a medias. Sólo hacemos uso de una pequeña parte de nuestros recursos físicos y mentales. Hablando en un sentido amplio, los seres humanos viven muy por debajo de sus límites. Poseen facultades de diversa índole que generalmente no utilizan.»

Usted y yo tenemos esas facultades; por ello, no debemos preocuparnos por no ser como los demás. Usted es algo nuevo en este mundo. Nunca antes, desde que el mundo es mundo, ha habido nadie exactamente como usted y nunca volverá a haber, mientras el mundo sea mundo, nadie exactamente igual que usted. La ciencia de la genética nos dice que usted es quien es, en gran parte, como resultado de veinticuatro cromosomas aportados por su padre y otros veinticuatro aportados por su madre. Estos cuarenta y ocho cromosomas comprenden todo lo que determina su herencia Amram Scheinfeld dice que en cada cromosoma puede haber «desde docenas a cientos de genes, de los que uno solo es capaz, en algunos casos, de cambiar la vida entera de un individuo». Verdaderamente, estamos hechos de un modo que «asusta y maravilla».

Incluso después de la unión de sus padres, sólo había una oportunidad contra 300 billones de que naciera esa persona que es específicamente usted. En otros términos, si usted tuviera 300 billones de hermanos y hermanas, todos podrían ser distintos de lo que usted es. ¿Son conjeturas? No, es un hecho científico. Si quiere leer algo más sobre este tema, vaya a una biblioteca pública y pida un libro titulado *Usted y la herencia*, de Amram Scheinfeld.

Puedo hablar de este tema con convicción porque lo siento profundamente. Sé de qué estoy hablando. Lo sé por amarga y cos-

tosa experiencia. Cuando vine por primera vez a Nueva York desde los maizales de Missouri, me inscribí en la Academia Norteamericana de Arte Dramático. Aspiraba a ser actor. Creía tener una idea brillante, un atajo hacia el triunfo; era una idea tan sencilla y tan clara que no comprendía cómo tantos miles de personas ambiciosas que pululan por el mundo aún no la habían descubierto. Consistía en esto: estudiaría cómo los actores famosos de la época —John Drew, Walter Hampden, Otis Skinner— conseguían sus efectos. Después imitaría lo mejor de cada uno y me convertiría en una brillante y triunfal combinación de todos ellos. ¡Qué tontería! ¡Qué absurdo! Desperdiqué años de mi vida antes de que me entrara en la cabeza que tenía que ser yo mismo y que no podía de ninguna manera ser nadie más.

Esta lamentable experiencia debería haberme enseñado una lección duradera, pero no fue así. No me la enseñó. Era demasiado tonto. Tuve que pasar por una segunda prueba. Varios años después, me puse a escribir lo que yo suponía que iba a ser el mejor libro sobre oratoria para personas de negocios que jamás se hubiera escrito. Y tuve, para escribir ese libro, la misma estúpida idea que había tenido sobre la profesión teatral; iba a *sacar* ideas de una serie de escritores y a incluirlas en un libro, un libro que lo contendría todo. Para ello, me hice con docenas y docenas de libros sobre oratoria y pasé un año incorporando sus ideas a mi manuscrito. Pero llegó el momento en que comprendí que estaba haciendo una vez más el tonto. Aquella mezcolanza de las ideas de los demás que había escrito era tan artificial y tan aburrida, que nadie dedicado a los negocios la soportaría. Eché, pues, a la papelera el trabajo de todo un año y comencé de nuevo. Esta vez me dije: «Vas a ser Dale Carnegie, con todos sus defectos y limitaciones. No puedes ser otra persona». Así que abandoné la idea de ser una combinación de otras personas, me arremangué e hice lo que debía haber hecho desde el principio: escribir un libro de texto sobre oratoria, sacado de mis propias experiencias, observaciones y convicciones como orador y profesor de oratoria. Aprendí —para siempre, espero— la lección que aprendió Sir Walter Raleigh. (No estoy hablando del Sir Walter que arrojó su capa al ba-

rrero para que pasara la Reina. Estoy hablando del Sir Walter Raleigh que era profesor de literatura inglesa en Oxford en 1904). Este profesor dijo: «No puedo escribir un libro a la medida de Shakespeare, pero puedo escribir un libro por mi cuenta».

Sea usted mismo. Siga el sabio consejo que Irving Berlin dio al extinto George Gershwin. Cuando se conocieron, Berlin era famoso, mientras que Gershwin era un joven compositor que luchaba por abrirse camino y ganaba treinta y cinco dólares semanales en Tin Pan Alley. Berlin, impresionado por el talento de Gershwin, le ofreció un puesto como su secretario musical, con un salario que casi triplicaba el que tenía. Sin embargo, le aconsejó: «Pero no acepte el puesto. Si lo hace, puede llegar a ser un Berlin de segunda. En cambio, si insiste en ser usted mismo, llegará un día a ser un Gershwin de primera».

Éste siguió el consejo y poco a poco fue convirtiéndose en uno de los más famosos compositores de su época.

Charlie Chaplin, Will Rogers, Mary Margaret McBride, Gene Autry y millones de personas más tuvieron que aprender la lección que trato de enseñar en este capítulo. Tuvieron que aprenderla a un precio muy alto, como me pasó a mí.

Cuando Charlie Chaplin comenzó a hacer películas, el director insistió en que imitara a un popular cómico alemán de la época. Charlie Chaplin no llegó a ninguna parte hasta que actuó con su propia personalidad. Bob Hope tuvo una experiencia análoga; pasó varios años actuando en espectáculos de canto y baile y no hizo nada de fundamento hasta que fue él mismo. Will Rogers hizo girar una cuerda en un *vaudeville* durante años, sin pronunciar una palabra. Así continuó hasta que descubrió su incomparable don humorístico y comenzó a hablar mientras hacía girar la cuerda.

Cuando Mary Margaret McBride actuó por primera vez en la radio, trató de ser una comedianta irlandesa y fracasó. Cuando se limitó a ser lo que era —una sencilla campesina de Missouri—, se convirtió en una de las más populares estrellas de la radio de Nueva York.

Cuando Gene Autry trató de eliminar su acento de Texas, se vistió como los jóvenes de la ciudad y aseguró que era de Nueva

York, la gente se reía de él a sus espaldas. Pero cuando comenzó a tocar su banjo y a cantar baladas de vaquero, inició una carrera que hizo de él el *cowboy* más popular tanto del cine como de la radio.

Usted es algo nuevo en este mundo. Alégrese de ello. Saque el máximo provecho de lo que la naturaleza le ha procurado. En última instancia, todo arte es autobiográfico. Usted sólo puede cantar lo que es. Sólo puede pintar lo que es. Debe ser lo que sus experiencias, su ambiente y su herencia han hecho de usted. Para bien o para mal, debe cultivar su propio jardín. Para bien o para mal, debe tocar su propio instrumento en la orquesta de la vida.

Como dijo Emerson en su ensayo sobre la «Confianza en sí mismo»: «Hay un momento en la educación de toda persona en que se llega a la convicción de que la envidia es ignorancia, de que la imitación es un suicidio; de que el hombre debe aceptarse, para bien o para mal, tal como es; de que, aunque el vasto universo está lleno de riquezas, ningún grano de alimento puede llegar hasta él si no es a través del trabajo en la parcela de tierra que le ha sido asignada. El poder que reside en cada hombre es de naturaleza nueva y sólo él sabe lo que puede hacer y, por otra parte, sólo podrá saberlo cuando lo haya intentado».

Este es el modo en que Emerson lo dijo. Pero he aquí el modo en que lo dijo un poeta, el extinto Douglas Malloch:

*Si no puedes ser pino de la cumbre,
sé la mata del valle, pero sé la más linda
de las matas que hay junto al arroyo;
sé un arbusto, si no puedes ser un árbol.*

*Si no llegas a arbusto, sé la hierba
que al camino feliz y humilde viste;
si no rosa almizcleña, sé la atocha
que entre todas el lago más estima.*

*Tripulantes, si no capitanes,
que un lugar siempre nos guarda la vida;*

*hay que hacer cosas grandes y pequeñas,
pero siempre ha de hacerse la más chica.*

*Si no puedes ser el camino, sé el sendero;
si no sol, sé la estrella que titila;
no busquemos tamaño en la pelea,
sino ser lo mejor en nuestras filas.*

Para cultivar la actitud mental que nos procurará paz y nos liberará de la preocupación, recordemos:

*No imitemos a los demás. Encontrémonos
y seamos nosotros mismos.*

2

Cuatro buenos hábitos de trabajo que le ayudarán a evitar la fatiga y la preocupación

*Buen hábito de trabajo n.º 1:
Despeje la mesa de todo papel que no se refiera
al problema inmediato que tiene entre manos.*

Roland L. Williams, presidente del Chicago and Northwestern Railway, dice: «Una persona con la mesa llena de papeles sobre diversos asuntos verá que su trabajo es mucho más fácil y preciso si despeja esa mesa de cuanto no se refiera al problema inmediato que tiene entre manos. Yo a esto lo llamo buena administración y es el primer paso hacia la eficacia».

Si visita la Biblioteca del Congreso en Washington D.C., verá una escueta frase del poeta Alexander Pope:

Order is Heaven's first law («El orden es la primera ley del Cielo»).

El orden debería ser también la primera ley de los negocios. Pero, ¿lo es? No. La mesa de trabajo del ejecutivo está atestada de papeles que no se han mirado desde hace semanas. El editor de un diario de Nueva Orleans me dijo en una ocasión que su secretaria había despejado una de sus mesas y encontrado una máquina de escribir que había desaparecido hacía dos años.

El mero espectáculo de una mesa atestada de correspondencia no contestada, informes y escritos diversos es suficiente para provocar la confusión, la tensión y las preocupaciones. Y es algo mucho peor que eso. El constante recuerdo de «un millón de cosas que hay que hacer y de la falta de tiempo para hacerlas» puede pro-

vocar, no solamente tensión y fatiga, sino también alta presión sanguínea, desarreglos cardíacos y úlceras de estómago.

El doctor John H. Stokes, profesor de la Escuela de Medicina para Graduados de la Universidad de Pensilvania, leyó un informe ante la Convención Nacional de la Asociación Médica Norteamericana que se titulaba «Neurosis funcionales como complicaciones de una enfermedad orgánica». En este informe, el doctor Stokes enumeraba once condiciones bajo el título: *Qué hay que buscar en el estado de ánimo del paciente*. He aquí la primera anotación:

«La sensación de deber u obligación; la interminable sucesión de cosas que tienen necesariamente que hacerse».

Pero, ¿cómo puede algo tan elemental como despejar la mesa y tomar decisiones ayudar a evitar esa alta presión, esa sensación de una «interminable sucesión de cosas que tienen necesariamente que hacerse»? El doctor William L. Sadler, el famoso psiquiatra, habla de un paciente que, utilizando este sencillo procedimiento, evitó un colapso nervioso. El hombre era un directivo de una importante firma de Chicago. Cuando llegó a la consulta del doctor Sadler, estaba tenso, nervioso, preocupado. Sabía que iba directamente a la pérdida de la salud, pero no podía abandonar el trabajo. Necesitaba ayuda.

El doctor Sadler dice: «Mientras este hombre me contaba su historia, sonó el teléfono. Era una llamada del hospital. Y, en lugar de posponer el asunto, me tomé el tiempo necesario para llegar a una decisión. Yo siempre resuelvo las cuestiones, en la medida de lo posible, en el acto. Apenas había colgado cuando el teléfono volvió a sonar. Era otra vez un asunto urgente y me tomé de nuevo el tiempo necesario para estudiarlo. La tercera interrupción se produjo cuando un colega mío vino a la consulta para pedirme consejo en relación con un paciente que estaba muy enfermo. Cuando acabé de hablar con mi colega, me volví hacia mi visita y comencé a excusarme por hacerle esperar así. Pero él se había

animado mucho. Tenía en su rostro una expresión completamente distinta».

—¡No necesita excusarse, doctor! —le dijo aquel hombre a Sadler—. En estos diez minutos últimos creo que he averiguado cuál es mi problema. Voy a volver a mi oficina y revisar mis hábitos de trabajo... Pero, antes de marcharme, ¿me permite usted que eche un vistazo a su mesa?

El doctor Sadler abrió los cajones de su mesa. Estaban todos vacíos, exceptuando algunos útiles.

—Dígame —preguntó el paciente—, ¿dónde guarda los asuntos no terminados?

—Están terminados —dijo Sadler.

—Y ¿dónde guarda la correspondencia pendiente de contestación?

—Está contestada —le manifestó Sadler—. Mi norma es no dejar una carta que tenga que ser contestada sin contestar. Le dicto la respuesta a mi secretaria inmediatamente.

Seis semanas después, el mismo hombre de negocios invitó al doctor Sadler a ir a su oficina. El hombre había cambiado y otro tanto sucedía con su mesa. Abrió los cajones para que se viera que allí no había ningún asunto pendiente.

—Hace seis semanas —dijo a Sadler— tenía tres mesas diferentes en dos oficinas distintas y estaba abrumado de trabajo. Nunca acababa. Después de hablar con usted volví aquí y despejé una carretada de informes y viejos papeles. Ahora trabajo en una sola mesa, arreglo los asuntos en cuanto se me presentan y no tengo una montaña de trabajo pendiente agobiándome, poniéndome en tensión y preocupándome. Pero lo más asombroso es que me he restablecido por completo. ¡Ya no tengo ningún problema de salud!

Charles Evans Hughes, antiguo presidente del Tribunal Supremo de Estados Unidos, dijo: «Los hombres no mueren de exceso de trabajo. Mueren de dispersión y de preocupación». Sí, de dispersar sus energías y de preocuparse porque nunca consiguen ponerse al día con su trabajo.

*Buen hábito de trabajo n.º2:
Haga las cosas según el orden de su importancia.*

Henry L. Doherty, fundador de la Cities Service Company, una empresa de ámbito nacional, dijo que, pagara el salario que pagara, había dos cualidades que le resultaban casi imposibles de encontrar.

Estas dos cualidades sin precio son: primero, la capacidad de pensar. Segundo, la capacidad de hacer las cosas según su orden de importancia.

Charles Luckman, el muchacho que, comenzando desde abajo, subió en doce años hasta la presidencia de la empresa dentífrica Pepsodent Company, obtuvo un salario de cien mil dólares anuales y ganó un millón de dólares además, declaró que debía buena parte de sus triunfos a haber desarrollado las dos capacidades que Henry L. Doherty entiende que son tan difíciles de encontrar. Charles Luckman manifestó: «Que yo recuerde, nunca me he levantado después de las cinco de la mañana porque creo que a esa hora puedo pensar mucho mejor que a cualquier otra. Puedo pensar mejor y establecer mi plan para el día, el plan de hacer las cosas según su orden de importancia».

Frank Bettger, uno de los vendedores de seguros con más éxito de Estados Unidos, no esperaba a las cinco de la mañana para establecer su plan. Lo establecía la noche anterior; se fijaba una meta, la de vender determinada cantidad de seguros durante el día. Si fracasaba, agregaba la cantidad no conseguida a la tarea del día siguiente, y así sucesivamente.

Sé por larga experiencia que no siempre cabe pensar en las cosas por el orden de su importancia, pero sé también que un plan de una u otra clase para hacer en primer lugar las cosas principales vale infinitamente más que improvisar sobre la marcha.

Si George Bernard Shaw no se hubiese impuesto como regla hacer en primer lugar las cosas principales, es probable que hubiera fracasado como escritor y continuado toda su vida como cajero de banco. Su plan consistía en escribir cinco páginas diarias. Este plan y su firme determinación de cumplirlo lo salvaron. Dicho plan

le inspiró para escribir esas cinco páginas diarias durante nueve angustiosos años en que sólo obtuvo treinta dólares, es decir, apenas un centavo por día. Hasta Robinson Crusoe preparaba un plan de lo que haría cada hora del día.

Buen hábito de trabajo n.º 3:

*Cuando tenga un problema, resuélvalo inmediatamente,
si tiene los datos necesarios para tomar una decisión.*

No vaya posponiendo las decisiones.

Uno de mis antiguos alumnos, el difunto H.P. Howell, me dijo que, cuando era miembro de la junta directiva de la empresa del acero U.S. Steel, las reuniones de este organismo solían ser interminables; se discutían muchos problemas, pero se tomaban pocas decisiones. El resultado era que cada directivo tenía que llevarse a casa un montón de informes para estudiar.

Al fin, Howell persuadió a la junta directiva de que abordara los problemas uno a uno y tomara una decisión. Nada de dejar los asuntos sobre la mesa, nada de demoras. La decisión podía consistir en pedir más información; podía consistir en hacer algo o en no hacer nada. Pero siempre se tomaba una decisión sobre un problema antes de pasar al siguiente. Howell me manifestó que los resultados fueron muy notables; todos los puntos del orden del día quedaban despejados. Ya no era necesario que cada miembro del organismo se llevara a casa un montón de informes. Ya no existía esa sensación fastidiosa que causan los problemas pendientes.

Es una buena norma, no solamente para los miembros de la junta directiva de la U.S. Steel, sino también para usted y para mí.

Buen hábito de trabajo n.º 4:

Aprenda a organizar, delegar y supervisar.

Muchas personas de negocios van a una muerte prematura porque nunca han aprendido a delegar la responsabilidad en otros e insisten en hacerlo todo por sí mismos. Resultado: los detalles y

la confusión los abruma. Se sienten impulsados por una sensación de prisa, preocupación, ansiedad y tensión. Es duro aprender a delegar responsabilidades. Lo sé. Fue duro para mí, terriblemente duro. También sé por experiencia los desastres que pueden ocurrir por delegar la autoridad en quien no reúne condiciones.

Pero, por difícil que sea delegar la autoridad, el jefe debe hacerlo para evitar la preocupación, la tensión y la fatiga.

La persona que crea una gran empresa y no aprende a organizar, delegar y supervisar acaba generalmente con problemas cardíacos a los cincuenta años de edad o no bien cumplen los sesenta. Son desarreglos causados por la tensión y las preocupaciones. ¿Quiéren un ejemplo concreto? Fíjense en la sección de necrológicas del diario local.

Para evitar la fatiga y la preocupación:

1. Despeje su escritorio de todos los papeles menos de aquellos relativos al problema inmediato a resolver.
2. Haga las cosas según su orden de importancia.
3. Cuando se enfrente a un problema, resuélvalo inmediatamente, si tiene los datos necesarios para tomar una decisión.
4. Aprenda a organizar, delegar y supervisar.