

**CÓMO ABRIR MENTES
CERRADAS**
WILLIAM J REILLY

e

HH

EDITORIAL HERRERO HNOS. SUCS., 5. A.

© Derechos reservados en lengua española por
HERRERO HNOS., SUCS., S.A.
Comonfort 44, México, D.F.

Título de la obra en inglés
OPENING CLOSED MINDS
© Harper & Row, Publishers, N.Y., E.U.A.
Primera edición en español, enero de 1966
Prohibida la reproducción total
o parcial sin el permiso de los editores

DECIMA SEPTIMA EDICION EN ESPAÑOL, AGOSTO DE 1992
ISBN 968-877-010-8

HECHO EN MEXICO

*Este libro está
afectuosamente dedicado
a la memoria del*

DR. EDWARD K. STRONG, JR.

*Exdirector de investigación de interés vocacional
de la Universidad de Stanford*

*Fue él quien me orientó y me alentó en mi primer estudio
sobre los intereses y anhelos humanos, en el
Instituto Carnegie de Tecnología.*

Índice

- Prefacio
- I. Introducción
- II. La naturaleza de los deseos humanos
 - Los hombres desean amor
 - Los hombres desean dinero
 - Los hombres desean alimentar el ego
 - Los hombres desean salud
 - Los hombres desean atención favorable
- III. Cómo abrir mentes cerradas
 - Las personas con quienes vivimos
 - Cuando su hijo quiere abandonar la escuela
 - Cuando un hombre discute con su esposa por dinero
 - Cuando un hombre y su esposa comienzan a pensar en el divorcio
 - Las personas con quienes trabajamos
 - Un solicitante de empleo abre mi mente
 - Un vendedor abre la mente de un prospecto
 - Un ejecutivo subalterno abre la mente de su jefe
 - Las personas que encontramos en cualquier parte necesitamos de todos
 - Recuérdese: Nuestra actitud está a la vista de todos
- IV. Cómo persuadir a los demás a obrar favorablemente
 - En el hogar
 - Los primeros años
 - Los años de Secundaria y Preparatoria
 - Después de la Preparatoria
 - En el trabajo
 - Supongamos que el negocio fuera suyo
 - Pongamos a prueba sus ideas antes de exponerlas a su jefe
 - No presente su idea como la solución perfecta
 - Selección venturosa de empleados
 - Capacitación y perfeccionamiento venturoso de los empleados
- V. Cómo ampliar nuestra actitud de servicio
- Apéndice: ¿Qué es el National Institute for Straight Thinking?

Prefacio

A RAÍZ DE LA PUBLICACIÓN, en 1952, de mi libro *Relaciones humanas venturosas*, que estudia los cuatro niveles mentales de las relaciones humanas -la mente cerrada, la mente abierta, el nivel de la confianza y el nivel de fe-, los lectores de dicha obra, así como las personas que han asistido a nuestro seminario de discusiones sobre ese tema, amén de educadores, hombres de negocios y clientes profesionales, han solicitado mayores informes sobre la manera de abrir mentes cerradas.

Tal cosa es comprensible.

Después de todo, la mayor parte de nuestros problemas son problemas humanos y son los individuos cuya mente está cerrada, quienes nos dan los más graves dolores de cabeza.

Durante los últimos diez años hemos concentrado nuestra atención en estudiar más a fondo la mente cerrada, con el propósito de elaborar actitudes mentales, reglas de trabajo y principios fundamentales científicamente válidos que puedan utilizarse con éxito en nuestros diarios esfuerzos por abrir las mentes de las personas con quienes convivimos y trabajamos.

En este libro, propongo la definición de una sencilla actitud mental fincada sobre la sólida roca de los deseos humanos, y que ha demostrado ser más efectiva como medio para abrir las mentes cerradas –

Mi sincera gratitud para nuestros clientes -tanto comerciales como educacionales y profesionales- del National Institute for Straight Thinking, demasiado numerosos para mencionarlos, que aportaron la mayor parte del material objetivo de los casos en los cuales se basa este libro. En el apéndice se encontrarán informes más amplios sobre los antecedentes y las presentes actividades del Instituto.

La exposición del material presentado en esta obra fue notablemente aclarado y mejorado gracias a la crítica de redacción que nos brindó Gladys Bogue Reilly.

Septiembre de 1964
W.J. R.

Cómo abrir mentes cerradas

Introducción



LA MEDIDA EN LA CUAL usted y yo disfrutamos de las cosas que más deseamos en la vida, depende directamente de nuestra capacidad para:

1. Abrir mentes cerradas
2. Persuadir a los demás a obrar favorablemente.

Que usted, lector amigo, goce del amor y del afecto de sus seres más queridos y cercanos, que tenga el dinero suficiente para vivir de la manera que más le agrade, que sus labores cotidianas sean interesantes y tengan éxito, que disfrute de popularidad personal, así como de la aprobación, la admiración y el respeto de las personas con quienes conviva, con quienes trabaje, o con las cuales esté vinculado en alguna forma, y que se sienta bien tanto mental como emocionalmente - en una palabra, el que manifieste un apetente entusiasmo por la vida - o que, por el contrario, se sienta muerto de miedo o simplemente hastiado de todo, depende de su capacidad para abrir las mentes cerradas, incluida la suya propia, y de qué tan bueno sea para persuadir a sus semejantes.

Naturalmente, antes de que el lector pueda persuadir a una persona de mente cerrada a hacer determinada cosa, aun por su propio bien, tendrá primero que saber abrir su propia mente. Una vez que su mente esté bien abierta, veremos cuán relativamente fácil es entablar un libre intercambio de ideas que conduzca a un acuerdo en común.

Mientras tanto, los padres y maestros conscientes, preocupados por el alto índice de deserción escolar observado tanto en las escuelas secundarias y preparatorias como en el nivel universitario, quisieran mejorar su destreza para abrir las mentes de los jóvenes hacia las ventajas de la excelencia, del desarrollo personal y de la autosuperación, de tal modo que éstos puedan aprovechar al máximo sus aptitudes y proceder a ocupar los puestos en que preste la mayor utilidad potencial.

La responsabilidad primordial del crecimiento y desarrollo total del niño recae,

Como abrir mentes cerradas

por supuesto, en sus padres. Pero muchísimo niños -demasiados, en realidad- están desorientados porque sus padres no han llegado a un acuerdo común con sus hijos (sin que nadie esté enojado con nadie) en lo que se refiere a reglas, reglamentos e incentivos que resulten aceptables para todos. Un buen día, un niño puede ser severamente castigado y al día siguiente recibir mimos y regalos de un padre atormentado por complejo de culpa.

El índice de divorcios se eleva. Pero indudablemente podría reducirse si maridos y esposas tuvieran un plan predeterminado para solucionar sus grandes y pequeñas diferencias.

Desde hace mucho tiempo, los más destacados hombres de negocios han convenido en que el éxito de cualquier directivo, ejecutivo menor, sobrestante o supervisor depende primordialmente de su "capacidad para manejar a la gente". Durante más de treinta años, quien esto escribe ha trabajado con cientos de hombres de empresa en la selección y capacitación de directivos interesados en desarrollar tan estimada aptitud. Sin embargo, son bien pocas las empresas comerciales que han instalado programas sostenidos y continuos encaminados a crear mejores relaciones humanas, con el resultado lamentable de que demasiados administradores, directivos, sobrestantes y supervisores constantemente cometen inexcusables errores en el manejo de sus empleados. Dichos funcionarios se inclinan todavía a actuar como vacilantes oportunistas, resolviendo casos similares en formas distintas en diferentes días, o dando la misma solución a casos diferentes; todo por no haber elaborado procedimientos específicos de operación y pericias personales basadas en una plena comprensión de la naturaleza humana

;

Además, muchos empleados de estimable mérito que laboran en diversos niveles en cualquier organización comercial ignoran cómo abrir la mente de sus jefes para obtener de ellos un ascenso o un aumento de sueldo.

En los siguientes capítulos, habremos de

1. Explorar la naturaleza fundamental de los deseos humanos.
2. Definir una sencilla actitud mental que ha demostrado su eficacia para abrir las mentes cerradas.
3. Averiguar la manera de lograr un libre intercambio de ideas con nuestros semejantes, que conduzca a un acuerdo común para emprender una acción favorable.

La naturaleza de los deseos humanos



EL DESEO ES LA MÁS PODEROSA FUERZA motivadora de la vida humana.

Las acciones humanas brotan de los deseos humanos.

De hecho, sólo existen dos razones por las cuales una persona cualquiera se siente impulsada a hacer algo:

1. Para obtener algo que desea y que no tiene.
2. Para evitar perder algo que posee y que desea conservar.

Puesto que el deseo es la más poderosa fuerza motivadora, de ello necesariamente se desprende que la medida de nuestra capacidad para abrir mentes cerradas depende íntima y directamente de la profundidad que alcance nuestra comprensión de los deseos humanos.

En realidad no hay secretos en torno a los objetos fundamentales que todo ser humano anhela.

Si bien es cierto que no existen dos personas que sean exactamente iguales, que cada uno de nosotros es un individuo que en determinados aspectos es diferente a cualquier otro que haya jamás vivido o que viva en el futuro, y que posee sus propias aptitudes individuales para expresarse y avanza de acuerdo con su manera propia hacia la satisfacción de sus anhelos personales, no menos cierto es que todos los seres humanos tienen esencialmente los mismos deseos fundamentales.

Los hombres desean amor

Desde el momento en que nacemos, jamás dejamos atrás el anhelo de contar con el amor y el afecto de nuestros seres queridos y más cercanos. Los recién nacidos no pueden seguir un desarrollo normal ni convertirse en niños normalmente

Como abrir mentes cerradas

adaptados si carecen de amorosos cuidados.

A partir de los años de la adolescencia, los impulsos del sexo y sus corrientes subterráneas dominan buena parte de los actos humanos.

Tarde o temprano, toda persona normal desea casarse. Y tarde o temprano, la mayoría de los humanos desean tener una familia.

Pero, si bien el amor y el matrimonio caminan de la mano, es evidente que antes de que cualquier matrimonio pueda tener verdadero éxito, es preciso, antes que nada, que exista una intensa atracción física entre un hombre y su mujer. En segundo lugar, es preciso que exista un sólido lazo mental de comprensión y acuerdo en torno a problemas tan vitales como son:

1. Lo que constituye un nivel satisfactorio de vida,
2. La importancia relativa del dinero y de los objetos materiales.
3. La actitud ante la filosofía y la religión del marido y de la esposa, y
4. El derecho de cada individuo a vivir su propia vida mientras disfruta una relación de compañerismo con los demás miembros de la familia.

Si un individuo está casado con alguien que comparta con él los lazos mentales y emocionales que hemos mencionado, ese individuo posee el tipo de amor que enriquece su vida.

Muchos matrimonios fracasan porque, por principio de cuentas, los cónyuges no se percatan de los requisitos que exige un buen matrimonio. No obstante, aun en el caso de amar a la persona adecuada y de casarse con ella, a veces los hombres pierden ese amor en la disolvente persecución de otros deseos.

¿Quién no conoce a personas que se han lanzado ciegamente a matrimonio por el solo hecho de atraerse físicamente, sólo para descubrir demasiado tarde que mentalmente tenían muy poco en común? ¿Y quién no conoce a matrimonios que han padecido porque el marido pasaba muy poco tiempo con su esposa e hijos, o porque la esposa se absorbió demasiado en actividades fuera del hogar?

Por desgracia, no siempre nos comportamos como si anheláramos el amor y el afecto de los seres que nos rodean. A menudo presentamos nuestra peor faceta en nuestras relaciones con aquellos a quienes más amamos. Fuera de casa, con nuestros colaboradores, amigos y público en general, lo más probable es que seamos cautelosos en nuestras relaciones humanas. Es mucho menos posible que nos mostremos intolerantes o critiquemos con exceso a los demás. Y en una reunión familiar, no es difícil que estemos verdaderamente simpáticos y agradables.

Pero en el instante mismo en que trasponemos el umbral de nuestro hogar dulce hogar, muchas veces negamos las más elementales cortesías a aquellos con quien vivimos, cortesías que a menudo brindamos a desconocidos con quienes por accidente chocamos en la calle.

¿Cuánto tiempo hace, caro lector, que no le dice a su esposa o a su marido o a sus hijos o a su padre o a su madre, que los ama?

Los hombres desean dinero

Muchas personas mencionan el dinero en primer lugar cuando se les pregunta "¿Qué es lo que más deseas?" Por principio, muchos afirman desear dinero o algo que éste pueda comprar. "Yo no tengo problemas que no se resuelvan con un millón de dólares" es una actitud bastante común.

Un estudiante de secundaria quisiera tener dinero suficiente para comprar un automóvil deportivo y "correrla un poco", otro quisiera tener suficiente dinero para ir a la universidad.

Un pasante de ingeniería de Pittsburgh está impaciente por recibirse y obtener un buen trabajo para ganar "buen dinero", pagar sus deudas, comprar un automóvil nuevo y después, tal vez, casarse.

Una muchacha que trabaja, y que vive con su familia en Long Island, desea suficiente dinero para tener un departamento en Nueva York para ella sola, así como para tomar algunos cursos nocturnos en administración de personal.

Una joven pareja de Washington, D.C., que tiene tres años de casados y esperan su primer hijo, **expresa** que su mayor anhelo es ahorrar lo suficiente para pagar el "enganche" de una casita en los suburbios.

Un hombre de edad madura, agente de compras de un almacén de St. Louis Missouri, y que considera "estar dándole a su jefe los mejores años de su vida sin llegar a ninguna parte", desearía tener suficiente dinero para establecer un negocio propio y enviar a sus hijos a la universidad.

Un próspero ejecutivo de **empresa** de Boston, que se acerca ya a la edad de retiro, no ha logrado ahorrar gran cosa, y la pensión que recibirá al cumplir 65 años es un tanto pequeña. Pese a ello, tiene un alto nivel de vida, y expresa que desearía tener suficiente **dinero** para sostener dicho nivel mientras viva.

Casi cualquier persona nos dirá que le caería de perlas más dinero. Por lo tanto, quien en su intento de abrir una mente cerrada oprima el "botón del dinero" en sus argumentos, tendrá grandes posibilidades de recibir una reacción favorable de la mayoría de los individuos.

Los hombres desean alimentar el ego

Para que un individuo pueda sentirse razonablemente satisfecho -ya sea mental o emocionalmente-, antes que nada tiene que tener un buen concepto de sí mismo y un cierto grado de aprobación de los demás.

Como abrir mentes cerradas

En un mundo que aún no llega a la madurez, la mayoría de los humanos intentan obtener esta autoestimación y el aplauso de los demás haciéndose físicamente atractivos y adquiriendo posesiones materiales.

Ahora bien, no encuentro mal alguno en ambicionar buenos alimentos, ropa elegante, una hermosa casa, un automóvil último modelo, y muchas de las modernas instalaciones y aparatos que economizan tiempo y esfuerzo. Y reconozco ciertos beneficios saludables en el anhelo de ser físicamente atractivo y de verse espléndida en traje de baño.

Pero muchos de los que han logrado todas esas metas, y muchos que no lo han hecho, han terminado por reconocer que debe existir un medio más fundamental para crear una categoría de autoestimación más profunda y más satisfactoria, así como para obtener de los demás una aprobación más auténtica y duradera.

A la larga, el concepto que un hombre tenga de sí mismo y la reacción que obtenga de los demás dependerán íntima y directamente de cómo viva en su diaria existencia.

Los hombres y mujeres que trabajan y que disfruten su ocupación, que en todo momento se esfuerzan por perfeccionarse y mejorar su labor, y que sienten un legítimo orgullo en la obra que realizan, obtienen de su trabajo el alimento para su ego. Las madres de pequeños que tienen conciencia de estar dedicadas a la tarea más importante del mundo, reciben el alimento para su ego del acto de criar una hermosa familia y de administrar eficazmente el hogar. Muchos obtienen el alimento adicional que su ego pudiere necesitar, cultivando sus aficiones favoritas o participando activamente en diversas actividades cívicas, sociales o culturales de la comunidad.

Una vez que el hombre que trabaja llega a la edad de retiro o que la mujer ha terminado de criar a su prole, ambos seguirán teniendo necesidad de nutrir su ego. Y ninguno de ellos podrá hacerlo si afirma "no tener ya razones para existir"

El sostén de la familia no podrá obtener el alimento para su ego retirándose, cultivando la ociosidad y aburriendo a los demás hablando del pasado. Y la madre no podrá obtenerlo con intervenir en las vidas de sus hijos ya crecidos.

Todo individuo será más feliz durante los años avanzados si continúa desempeñando actividades interesantes que le harán sentirse útil mientras viva. Y muy probablemente vivirá más.

Los hombres desean salud

Cualquiera nos dirá que desea salud.

Pero seamos francos. De lo que menos suele acordarse mucha gente es de la salud, hasta que la siente perdida. Únicamente hasta entonces reconocen el hecho

Como abrir mentes cerradas

de que sin buena salud les será verdaderamente difícil disfrutar de todos los demás goces que anhelan de la vida.

Casi a diario observo a competentes profesionistas y hombres de negocios comprometer seriamente su salud y su talento por trabajar en exceso. Muchos mueren prematuramente. Sin dar trazas de percatarse de ello, se dejan arrastrar por la tentación de trabajar en exceso por el deseo de tener más dinero del que necesitan o por obtener un grado de reconocimiento o de excelencia que ya poseen. Para los jóvenes que apenas comienzan suele ser una poderosa tentación sobrecargar sus esfuerzos a expensas de su salud.

Para la mayoría de la gente, la buena salud no es más que cuestión de vivir diariamente con sensatez. En última instancia, cómo se sienta un individuo, tanto mental como físicamente, depende en gran medida de lo que le acontezca en su vida cotidiana -de que tenga o no suficiente dinero para pagar sus cuentas, de que disfrute sus diarias actividades, de que haya amor y respeto en el hogar donde viva, y de que diariamente observe hábitos sensatos de alimentación, sueño, trabajo y descanso.

Como afirma el Dr. John A. Schindler en su obra, *How to Live 365 Days a Year* (Cómo vivir 365 días al año).*

La mayor parte de los padecimientos emocionalmente producidos que los médicos solemos atender en nuestros consultorios, no surgen como resultados de una gran e intensa emoción, ni siquiera de toda una serie de catástrofes.

Lejos de ello, casi todos los casos de enfermedad de origen emocional son el resultado de un monótono goteo de emociones aparentemente sin importancia mas pese a ello desagradables, la diaria cosecha de angustias, temores, desalientos y anhelos. Desde el punto de vista clínico, sabemos esto desde hace muchos años.

Cuando usted, o yo, o cualquiera de nosotros, sufre una dolencia física, hay más del 50 por ciento de posibilidades de que nuestra dolencia tenga un origen emocional.

Los hombres desean atención favorable

En el centro medular de todos los deseos humanos que hemos estudiado hasta el momento -dinero, amor, alimento para el ego, y salud- y estrechamente relacionado con ellos pero cuyos alcances van bastante más lejos que cualquiera de ellos, campea el anhelo que todo lo abarca, y que es el más extenso, el más profundo, el más poderoso y el más persistente deseo en el corazón humano: el anhelo de atención favorable. *

Englewood Cliff, N. J., Prentice Hall, 1954.

Desde el momento en que nacemos hasta que exhalamos el último suspiro, subconscientemente pedimos la atención favorable de aquellos que están más cerca de nosotros, y nos sentimos solos, inseguros e incómodos sin ella.

Como abrir mentes cerradas

Para el recién nacido, la atención favorable significa el tibio y amoroso contacto de su madre durante todas sus horas de vigilia.

Para el niño de edad preescolar, significa el amor de todos los miembros de la familia y la admiración de todos cuanto lo ven.

Para el niño de primaria, significa el cariño de todos los miembros de la familia, más la aprobación -y, de ser posible, la admiración- de su maestro, así como la amistad de cuantos conoce en su clase y en su vecindario.

Para el adolescente de secundaria o preparatoria, significa el cariño de todos los miembros de la familia, más la aprobación -y, de ser posible, la admiración- de sus maestros y de otros adultos que conozca, más un alto grado de popularidad entre sus compañeros estudiantes de ambos sexos.

Para el adulto, significa el cariño de aquellos a cuyo lado vive, más la aprobación -y, de ser posible, la admiración y el respeto de todos y cada uno de los seres humanos que entren en la órbita de su vida.

Todo lo cual significa que indudablemente existe una amplísima variedad de solicitudes de atención a encontrar entre los seres humanos.

La mayoría de los individuos parecen quedar bastante satisfechos si logran disfrutar el cariño de aquellos con quienes viven, más la cálida aprobación de sus colaboradores y amigos.

Pero algunos necesitan el tipo de reconocimiento que produce el hecho de ocupar un cargo de autoridad.

Algunos parecen sentirse más complacidos que nunca cuando reciben el tempestuoso aplauso del público.

Otros hay que no se sienten satisfechos a menos que cuenten con la admiración y el respeto de las autoridades y expertos reconocidos en el ramo de su especialidad.

Y otros parecen estar poseídos por un impulsivo deseo de conquistar la admiración y el respeto de todos los demás seres humanos y de ocupar un sitio duradero en la historia mundial.

Cuando un individuo no logra obtener el tipo de atención favorable que ambiciona, probablemente se rebele. Todos sabemos que los niños que no reciben suficiente atención a menudo se vuelven destructivos, ya que exigen alguna modalidad de atención, y prefieren recibir atención desfavorable a no recibir ninguna.

De manera similar, cuando un adolescente que ha abandonado la escuela o un adulto en habitual desempleo no logran encontrar un sitio de utilidad y son ignorados por los demás, su frustración puede arrojarlos a una actitud de rebelión. Pueden ingresar a la así llamada "orla lunática" de alguna causa digna o indigna, en un intento de conseguir la atención favorable de dicho grupo o de "castigar" a aquellos que en su opinión lo han soslayado y descuidado. O bien, como último

Como abrir mentes cerradas

recurso, pueden entregarse a vida delictuosa para aparecer a la luz de las candilejas, o unirse a una pandilla a fin de obtener la atención favorable de otros delincuentes. Todo lo cual significa que estos individuos no lograron obtener atención favorable en una sociedad civilizada; así que se acercan a un grupo en el cual reciben la atención desfavorable de la sociedad civilizada, pero el cual puede brindarles atención favorable, lo que resulta preferible a no recibir atención alguna.

Y cualquier médico nos dirá que muchas personas gustan de refugiarse en la enfermedad, porque esa es una manera de obtener la compasiva atención de los demás.

En resumen, la atención favorable presenta una infinita variedad de significados ante diversas personas en diversos medios sociales, culturales, políticos, económicos, vocacionales y profesionales, -adoptando una constante mutación de formas, colores, y estaturas a medida que los individuos se mudan de un medio a otro y conforme la vida se desenvuelve paso a paso.

Cómo abrir mentes cerradas



TODA VEZ QUE EL DESEO es la fuerza de motivación más poderosa de la existencia humana y puesto que el más amplio, el más pro-fundo, el más potente y más persistente deseo que palpita en el corazón humano es el anhelo de atención favorable, necesariamente se desprende que la mejor manera de intentar abrir la mente de cualquier persona es:

1. Brindarle la modalidad de atención favorable que satisfaga sus necesidades personales.
2. Enseguida, *escuchar* lo que dicha persona tenga que decir e intentar averiguar *con precisión* qué anhelos son para él en esos momentos los más apremiantes. Hágasele saber, por actos y palabras, que mucho gusto le causa tener la oportunidad de conversar con él. En esta etapa, no debe cometerse el error de intentar introducir sus propias ideas ante la persona. Todos tendemos a tratar de reconstruir a los demás a nuestra propia imagen y semejanza, y a dar por sentado lo que sabemos y lo que deberían hacer.

Piense el lector en las personas que conozca. ¿No es verdad que tiene mucho mayores posibilidades de poder abrir su mente ante aquellos que sonríen y escuchan con atención lo que usted tenga que decir, y lo que usted desea? ¿Y no es igualmente cierto que cerrará su mente ante aquellos que se muestran en hostil desacuerdo e interrumpen sus palabras?

La mayoría de los humanos se consideran mal comprendidos. Y lo están. Lo están por la sencilla razón de que muy raras veces hay quien se tome la molestia, dedique el tiempo o ejercite la paciencia necesaria para tratar de comprenderlos.

Efectivamente -contestarán los lectores-, pero ¿qué hacer con la persona de mente cerrada que no *merece* nuestra favorable atención -la persona cuya mente está obstinada e intransigente-mente decidida en su actitud, y que insiste en hacer algo que no debería o que se niega a hacer algo que debería hacer? ¿Qué se gana con sonreírle, escacharí, y tratarla como si fuera una persona adorable?

Y los lectores tienen toda la razón. No se llegará a ninguna parte con semejante persona si nuestros esfuerzos se detienen en esa etapa.

Prestarle la atención favorable y escuchar lo que tenga que decir y lo que desea, no es más que el primer paso.

Recuérdese que en este capítulo estamos hablando de una persona cuya mente está cerrada, y que nuestra primera tarea consiste en tratar de abrirla.

Lo más importante que logra una persona cuando comienza por brindar a otra su atención favorable y por escuchar sus palabras, es abrir *su propia mente*. Por principio de cuentas intenta comprender porqué piensa y actúa esa persona en la forma en que lo hace.

Cuando hace lo anterior con absoluta sinceridad, será mucho más factible que la otra persona abra su mente y escuche lo que usted tenga que decirle o sugerirle. Durante el proceso, no es difícil que el supuesto consejero aprenda algo que modifique su propia manera de pensar. Y claro que lo mismo puede acontecerle a la otra persona. Como ha dicho Wilson Mizner, "El hombre que sabe escuchar a los demás no sólo será popular en todas partes, sino que además al poco tiempo sabrá no pocas cosas –

En última instancia, cuando dos personas abren mutuamente sus respectivas mentes -cada una ante el punto de vista de la otra-, habrán recorrido ya buen trecho del camino hacia un acuerdo común en pro de una acción favorable que resulte satisfactorio para ambas. En cambio, dos personas de mente cerrada pueden discutir y disputar hasta el día del Juicio Final sin llegar jamás a ninguna parte.

Empero, soy el primero en estar de acuerdo con mis lectores en cuanto a que se necesita un alto grado de autodisciplina para contener la ira y brindar atención favorable a una persona de mente cerrada que tiene todas las trazas de comportarse como un exaltado y quien, a juicio de muchos, merece un buen puntapié en el trasero o, en el mejor de los casos, "tirarlo a loco", en lugar de una cordial sonrisa y una callada disposición a escucharla.

Y mientras más cercana y más querida sea para nosotros esa persona de mente cerrada, más honda será nuestra participación emocional, y tanto más difícil nos resultará ejercitar la disciplina necesaria para abrir la mente de dicha persona.

Las personas Con quienes vivimos

Cuando su hijo quiere abandonar la escuela

Uno de los ejemplos más vivos que a menudo experimentan muchos padres, y en el cual éstos intervienen emocionalmente al tratar de abrir las mentes de sus seres más cercanos y más queridos, es el relacionado con los problemas escolares o académicos de sus hijos.

Hace poco, un atribulado padre me invitó a comer. Las lágrimas inundaron sus ojos cuando me leyó una carta que acababa de recibir de su hijo, quien estaba en el segundo año de su carrera en la Universidad con calificaciones bastante deficientes. En pocas palabras, el chico decía que estaba "harto" de la escuela, que quería abandonarla, ingresar al ejército, cumplir sus obligaciones militares, para terminar posteriormente su educación universitaria una vez fuera de las fuerzas armadas.

El padre me refirió, con bastante detalle, los grandes sacrificios económicos que había hecho para mandar a su hijo a la universidad. "Y vea usted la gratitud con que me paga", lamentóse.

"Una vez que el muchacho deje la escuela" –continuo-, "lo más probable es que jamás regrese a terminar su carrera. La semana entrante vendrá a pasar el fin de semana con nosotros, y creo que no voy a poder contener mi cólera. Sabe perfectamente que no lo llamarán a filas mientras esté estudiando. Lo más lógico que puede hacer es terminar su carrera antes de enrolarse en el ejército. Créame usted: si sigue adelante con su idea, no contará más conmigo. No vuelve a recibir de mí un solo centavo. Puede irse por su lado y arreglárselas solo de ahora en adelante. ¿Cómo diablos podré convencer a ese mocoso de que está a punto de cometer el error más grande de toda su vida?"

Después que este preocupado padre hubo repetido las mismas cosas varias veces y de haber dado señales de estar listo para escuchar, le dije: "-Comprendo exactamente lo que siente usted. Pero como su hijo es un individuo independiente - con sus propios pensamientos, sus ideas propias y sus personales anhelos-, veamos lo que dicen las reglas sobre la manera de abrir una mente cerrada -la de cualquier persona. Esto le servirá más que cualquier otra cosa que pudiera ocurrírseme para ayudarlo en las conversaciones que tenga con su hijo cuando éste llegue a casa el próximo fin de semana.

"La primera regla que hay que recordar al intentar abrir la mente de cualquier individuo, es *escoger un momento oportuno*. Jamás debe intentarse abrir la mente de ningún individuo cuando éste se encuentre nervioso, tenso, fatigado, hambriento o de prisa".

En el caso de su hijo, eso quiere decir lo siguiente: Cuando vaya por él al aeropuerto el próximo viernes, no lo acose de inmediato con el tema de abandonar la escuela. Y aunque yo sé muy bien que no es nada fácil, no dé usted señales de estar contrariado ni disgustado con nadie. Recíballo con la misma calurosa bienvenida de siempre. Dígale que recibió su carta y que le pareció muy interesante. Luego, dígale que tendrá mucho gusto en escuchar todos sus puntos de vista al respecto en algún momento el fin de semana -después que haya vaciado sus maletas y descansado.

"La segunda regla que debe recordarse en todo intento de abrir la mente de cualquiera, consiste en *ayudar a la otra persona a tener razón*. Jamás adopte la postura de creer «Yo tengo toda la razón en este asunto». Todo ser humano quiere

Como abrir mentes cerradas

tener la razón. Bus-que en las palabras de su hijo algo con lo cual pueda estar de acuerdo. Ayúdelo a tener la razón y logrará abrirle la mente."

"En el caso de su hijo, tal cosa significa lo siguiente: Cuando se disponga a escuchar serenamente sus razones, y conforme usted le brinda su favorable atención y presta oídos a sus actuales deseos, esfuércese por comprender exactamente porqué su chico piensa y obra como lo hace. Siempre que sea posible muéstrese de acuerdo

con sus planteamientos. Ni por un momento le diga que a usted le parece que está totalmente equivocado o que está cometiendo el peor error de toda su vida."

"La tercera regla que es preciso recordar en todo intento por abrir la mente de cualquier individuo, es *nunca emplear la lógica en una mente humana que se muestre cerrada*. Nada hay que enfurezca más a una mente cerrada que la lógica. Aplicarla en este caso es como empujar una puerta en dirección contraria; lo único que se logrará con ello será cerrarla aún más. Si externamos una afirmación ilógica con un sofisma del tamaño de una catedral, eso a una mente cerrada no le molestará gran cosa. Pero no tenemos más que formular un juicio lógico -inflexible, certero, y a prueba de toda refutación-, y estamos perdidos."

"Lo cual, en el caso de su hijo, quiere decir lo siguiente: No intente convencerlo de que debería continuar en la escuela, arguyendo que no será llamado a filas mientras asista a la universidad y que por lo tanto lo más lógico que puede hacer es terminar su carrera *antes* de enrolarse en el ejército. De lo que se trata es de averiguar qué piensa su hijo, qué opinión y qué postura tiene ante las cosas -y no de la forma en que pueda usted demostrarle que debe hacer lo que usted considera correcto. Si se hace usted un esfuerzo por ponerse en el lugar de su hijo y enterarse de su manera de sentir, su mente se abrirá ante usted."

"La cuarta regla por recordar en todo intento por abrir la mente de cualquier persona es *evitar toda amenaza*. Nunca debe tomar-se una postura tan firme que resulte difícil retroceder de ella con dignidad."

"Lo cual, en el caso de su hijo, significa lo siguiente: No se le ocurra decirle lo que acaba de decirme a mí-que si se sale de la escuela se acabó usted para él; que puede irse por su lado y arreglárselas solo. Podría usted arrepentirse de haber dicho tales palabras."

"Es más; no hay necesidad alguna, en ningún momento, de asumir semejante postura. Quien por desgracia lo haga, estará en dificultades."

"Supongamos, por ejemplo, que usted disputa agriamente con su esposa. Y que ella le dispara una agudeza verdaderamente ingeniosa que a usted no le hace mucha gracia. Usted, herido en su amor propio, le dice:

Un momento. Repítelo, y saldré por esa puerta. Y si salgo por esa puerta, te juro que no vuelvo mas.

"Y la señora lo repite."

"Un momento -dice usted-. Tal vez no oíste bien lo que acabo de decir, así que voy a repetirlo. Dije: «Repítelo, y saldré por esa puerta. Y si salgo por esa puerta, te juro que no vuelvo más»."

"Y la señora lo repite."

"Y entonces sí que se verá usted en un problema serio. Tendrá que comerse sus palabras o irse de su casa. ¡Y vaya que hace frío allá afuera!"

"En resumen, se necesita muchísima *paciencia*, y a veces mucho tiempo para abrir una mente cerrada. No siempre se logra hacerlo en una sesión. Pero si se observan las reglas, sé que IM conversaciones de fin de semana que tendrá con su muchacho resultarán más satisfactorias para él y para usted que si se limitara a estallar en cólera y a tratar de convencerlo de que está por cometer el más grave error de toda su vida."

"En breves palabras, lo que yo haría sería dejar en manos de su hijo el problema de alistarse o no en el ejército. Déjelo a *¿1 mismo* decidir la cuestión. Una vez que se dé cuenta que la decisión es suya, meditará la cuestión mucho más a fondo de lo que lo ha hecho hasta el momento. Y créame, algo puede decirse en pro de cualquier decisión que su hijo tome. Si, por ejemplo, decide ingresar ahora mismo al ejército, bien podría ser que dos años de servicio militar le den más madurez de la que podría recibir de ninguna institución educativa del mundo."

"La razón por la cual mi convicción es tan sólida a este respecto es que mi propio hijo pasó por una etapa bastante similar en su vida. Al año y medio de asistir a la universidad se sintió hastiado. Llevaba algunos cursos de artes liberales y otros de comercio y administración, pero no obtuvo muy buenos resultados en ninguno de ellos por no estar interesado en lo más mínimo. Cuando vino a casa de vacaciones a mediados de su segundo año de estudios (todavía estábamos en la Guerra de Corea), me dijo que quería abandonar la escuela e ingresar al ejército y cumplir sus deberes del servicio militar. Por supuesto, yo me sentí tan mortificado como usted lo está ahora. Pero contuve todos mis impulsos y le dije que si eso era lo que quería, que lo hiciera cuanto antes."

"Después de dos años en el Cuerpo de Transmisiones, durante parte de los cuales prestó servicios en Berlín Occidental, donde por primera vez en su vida manifestó un interés entusiasta (en el ramo de la electrónica), tomó algunos cursos de introducción a la ingeniería mientras trabajaba parte del día en el laboratorio electrónico, y por fin ingresó a una de las más destacadas escuelas de ingeniería del país, de donde se diplomó en ingeniería eléctrica." "hoy forma parte del personal profesional de un importante laboratorio dedicado a la investigación fundamental, y sus propios jefes se encargan de financiar su programa de estudios postgraduados."

"Numerosos estudios han demostrado que, *en el promedio de los casos*, aquellos que interrumpen sus estudios y pasan algún tiempo en las fuerzas armadas o en algún trabajo de tiempo completo, aprovechan mejor sus estudios al regresar a clases, que aquellos que *¡)rosiguen* sus programas universitarios sin interrupción. Son más maduros."

"Probablemente su hijo aprovechará mejor sus últimos dos años de universidad

Como abrir mentes cerradas

después de estar en el ejército, que si ahora regresara a terminar su carrera *bajo protesta*. Por otra parte, si su hijo elige continuar sus estudios ahora, es muy posible que se consagre más a ellos, por haber sido *su propia idea*."

"Ahora me siento mejor," -me dijo el padre- "Eso es justamente lo que haré. Le brindaré mi atención favorable. Lo escucharé atentamente. Y lo dejaré que sea él mismo quien resuelva este problema. Muchas gracias.

Cuando un hombre discute con su esposa por dinero

Un segundo ejemplo para demostrar en qué forma nos vemos involucrados emocionalmente y sufrimos serios embates al intentar abrir las mentes de los seres más cercanos a nosotros y más quien. dos, tiene que ver con los afanes de tratar de vivir dentro de los límites de nuestros ingresos.

Como me dijo cierto airado marido: "El sábado pasado extendí los cheques correspondientes a los pagos mensuales. Pero al terminar me di cuenta que no teníamos suficiente dinero en el banco para pagar todos los cheques.

"Entonces llamé a mi mujer, que estaba en la cocina haciendo la cena."

"-Grace -le dije-, tienes que acabar con todos estos despilfarros. Nada más mira todas estas cuentas de los almacenes. En realidad no necesitabas ese abrigo nuevo. Tienes que dejar de ser tan extravagante, o cancelaré hasta la última de mis cuentas en las tiendas. Antes eras más cuidadosa con nuestro dinero. Nos alcanzaba muy bien con 500 dólares mensuales y hasta lográbamos ahorrar un poco. Hoy gano mucho más y sin embargo estamos más atrasados que nunca. Por mucho dinero que yo gane, tú lo habrás gastado aún antes de que yo lo reciba. Deja ya de derrochar, ¿quieres?"

"Cuando el humo de la batalla se hubo disipado y mi mujer se había recuperado de su arranque de llanto, comencé a darme cuenta que tal vez me había apresurado demasiado en culpar a mi media naranja de nuestra situación económica. Después de todos los muchachos están creciendo y necesitan cada vez más cosas; ahora vivimos en una casa bastante mejor que las anteriores, damos más fiestas de las que solíamos dar, paseamos más, yo uso mejores ropas, juego más golf en el club, y fumo mejores habanos. Así que comencé a percatarme de que yo también tenía vela en ese entierro -con lo cual fui no poco generoso.

"Así que entré a la pieza contigua donde estaba Grace, sintiéndose todavía bastante deprimida, y le dije:

"-Mira, hija, yo también tuve parte en todo este lío. Perdóname si estallé. Y ahora que me acuerdo, no te has comprado nada desde hace tres días. . . ¡Vaya, no te hizo mucha gracia este chiste! - - . Bueno, bueno. Hace meses que quieres comprar sobrecamas nuevas; anda, cómpralas."

"Y así logré calmar las cosas. Pero ahora tengo 50 dólares menos de los que tendría si me hubiera quedado callado. Y nuestra pelea no contribuyó a equilibrar el saldo de nuestra cuenta bancaria."

"-Bien, no se sienta demasiado mal por eso," -le dije-. "Simplemente hizo lo que

Como abrir mentes cerradas

muchos otros maridos cuando los recibos se acumulan. Cometió los mismos errores tan comunes. No se apegó a las reglas."

"-En primer lugar, escogió usted un momento inoportuno para discutir problemas de dinero con su esposa. Usted estaba airado, y ella estaba ocupada preparando la cena. Las mujeres son mucho más conscientes que los hombres de los momentos propicios -por motivos biológicos y de otra índole. Cuando una esposa quiere algo, generalmente espera hasta que su marido haya comido, reposado, y se encuentre de humor favorable para concederle lo que pretende. Si usted desea abrir la mente de su señora ante el problema de ayudar a la familia a vivir dentro de los límites de sus ingresos, será menester escoger un momento en que ambos están tranquilos y reposados. Acto seguido solicite de ella su ayuda para examinar minuciosamente el presupuesto familiar, en un esfuerzo por encontrar una forma de reducir los gastos. Al pedirle su ayuda, concédale su atención favorable y escuche lo que tenga que decirle."

"-En segundo lugar, debe ayudarle a tener razón. No la acuse de extravagante. Admita que usted también tiene sus propias extravagancias.

"-En tercero, introdujo usted la lógica de manera por demás prematura en su intento por abrir la mente de su esposa, cuando le dijo que en realidad, no *necesitaba* ese abrigo, porque ya tenía un saco de primavera. En realidad, un sombrero de mujer o un abrigo de mujer o un peinado femenino no son cosas que puedan sujetarse a la lógica. Por ello, aun *después* de llegar a un acuerdo común con su esposa en lo referente al presupuesto, debe darle cuanta amplitud necesite para que ella se compre lo que quiera siempre que no rebase los límites de su presupuesto."

"-En cuarto lugar, lanzó usted la amenaza de cancelar todas sus cuentas de crédito en los almacenes. Usted sabe tan bien como ella que le resultaría bastante difícil hacer semejante cosa. Usted mismo utiliza las cuentas de crédito."

"En realidad, al crecer la familia el verdadero problema quizá radique en aumentar sus ingresos, en lugar de tratar de reducir sus gastos."

Cuando un hombre y su esposa comienzan a pensar en el divorcio

Un tercer problema, que ilustra más que ningún otro el grado de participación emocional frente a aquellos que más cerca están de nosotros y que más queridos nos son, es el problema del divorcio.

Si bien es cierto que los probi¹emas monetarios a menudo son lo suficientemente graves como para separar un matrimonio, Como también lo es que buena parte de los rompimientos habrá que atribuirlos al "eterno triángulo", no pocas veces una serie de cosas pequeñas" basta para hacer estallar una gran guerra doméstica y para empujar a cualquiera de los cónyuges a considerar la posibilidad del divorcio.

Mientras tanto, nuestro elevado índice de divorcios podría reducirse si mas maridos y esposas tuvieran un plan predeterminado para resolver sus diferencias -grandes y pequeñas.

No hace mucho recibí una llamada telefónica de un amigo que me preguntó si conocía un buen abogado de divorcios en Nueva Jersey. Como presentí que

Como abrir mentes cerradas

atravesaba por una crisis intensa, lo invite a pasar por mi despacho para conversar.

Desde el momento en que tomó asiento, comenzó a criticar a su esposa. Tras de repetir varias veces algunas de sus quejas, hizo una pausa y me miró como esperando alguna respuesta.

"-Tengo rato de estarte escuchando" -le dije-, "y casi lo único que me has contado es todo lo que tu mujer tiene de *malo*. Ahora dime todo lo que tenga de *bueno*."

Permaneció en silencio.

Pues algo debe tener de bueno. ¿Por qué te casaste con ella, por principio de cuentas?"

"-Pues sí," -dijo con un encogimiento de hombros.

"-Pues yo no soy ningún mensajero matrimonial, -le respondí-, pero sí tengo algo de experiencia en cuanto a pensar en forma organizada, y a mí me parece que tu principal problema estriba en saber qué hacer sobre esa desagradable situación con tu mujer. Y lo malo es que al plantearlo 10 haces en función de que la única solución posible es el divorcio. Claro que esa es una salida. Pero también tiene muchas desventajas bastante evidentes. ¿Qué pasará con los niños? ¿Y los pagos que tendrás que hacer por pensión alimenticia y para el sostén de los niños? Otra posible solución sería que te miraras al espejo y te preguntaras qué has estado haciendo mal tú. Pregúntate qué podrías hacer por ayudar a que tu matrimonio salga adelante. Otra cosa: todavía estás joven; si te divorcias, tal vez te vuelvas a casar. ¿Me equivoco?"

"-No. Es muy posible que así sea.

"-Ahí tienes. Te volverás a casar, y tardarás dos años en averiguar lo que tu segunda esposa tenga de malo. Después de todo, ya *sabes* muy bien lo que tiene de malo tu actual esposa, ¿no? ¡Ya llevas cierta ventaja por delante. -Sonreí-. Pero hablando en serio, este problema es muy importante, y yo en tu lugar no tomaría ninguna decisión apresurada. Piensa en todas las ventajas y en todas las desventajas que significaría para ti obtener el divorcio. Escríbelas en un papel. En seguida, anota todas las ventajas y las desventajas de intentar conservar tu hogar. Escríbelas. Tómame cuanto tiempo necesites para decidirte. Cuando estés listo regresa y seguimos hablando".

Unas cuantas semanas después mi amigo llegó otra vez a verme. Me (lijo que después de estudiar su balance general, había decidido hacer el intento de reconciliarse con su esposa y de salvar su matrimonio.

"-Una gran parte de nuestras disputas han sido por cuestiones de poca importancia, -me dijo-. Ambos tenemos que crecer un poco, eso es todo. Por lo menos vale la pena hacer otro esfuerzo. Y creo que vamos a lograrlo".

"-Claro que van a lograrlo, -le respondí-. A veces me parece que el más grande signo de la madurez en cualquier ser humano es su capacidad de adaptarse a una solución imperfecta a un problema a la vez que trata de mejorar la situación. A fin de cuentas, ¿quién es perfecto? No hay soluciones perfectas a ningún problema humano, por la sencilla razón de que los seres humanos no somos perfectos".

Como abrir mentes cerradas

Al pasar revista a lo que debe y a lo que no debe hacerse para abrir una mente cerrada en relación con los casos que hemos estudiado, sé que a los lectores les parecerá tan claro como a mí que la importancia de escoger el momento oportuno es el primer factor que debe recordarse.

Lo cual exige una verdadera autodisciplina.

Empero, el momento oportuno en cualquier intento por abrir una mente cerrada no es sino el principio. Pese a ello sigue siendo muy fácil decir una cosa inadecuada en un buen momento, a menos que se tenga verdadero cuidado en adoptar una actitud mental favorable hacia la persona cuya mente se trata de abrir.

Como ya hemos visto, cada vez que se adopte la posición de afirmar "Yo tengo toda la razón en este asunto," siempre que un individuo trata de "demostrar sus argumentos" utilizando una lógica fría e inexorable en un ser humano cuya mente está cerrada, o siempre que adopte una posición de tal firmeza que no pueda retroceder con dignidad, pocas probabilidades tendrá de persuadir a persona alguna a hacer cosa alguna.

Por otra parte, la actitud mental correcta y propicia que habrá de ayudar a abrir la mente de cualquier persona, no podrá menos que surgir espontáneamente si tan sólo se hace un auténtico esfuerzo por dar a esa persona nuestra *atención favorable*, por escuchar lo que tenga que decir y lo que persiga, y por ponernos en su lugar y comprender porqué piensa y obra como lo hace en una palabra, por *ayudarlo a tener razón*.

Las personas con quienes trabajamos

También las personas con quienes trabajamos tienen hambre ¿C atención favorable. Y si prestamos oídos a lo que tengan que decir, y las ayudamos a tener razón, tendrán mucho gusto en abrirnos sus mentes. Pero si disputamos con ellos, silos atacamos, si estamos constantemente haciendo hincapié en sus defectos y limitaciones, encontraremos bastantes dificultades para abrir sus mentes.

Hace algunos años, cuando me iniciaba como asesor de esa-presas mercantiles, me creía bastante listo. Podía entrar casi en cualquier empresa y diagnosticar en un tris lo que los empleados hacían mal. Pero no pude menos que darme cuenta que eso no le agradaba mucho a la gente.

Incluso en mis relaciones sociales -si es que puede decirse que un bronco irlandés tenga relaciones sociales descubrí que me estaba formando un talento verdaderamente genial para enfurecer a mis semejantes.

Hasta que cierto día en que comía con una de las máximas autoridades en capacitación de ventas, yo escuchaba lo que el experto tenía que decir sobre sus actividades, cuando hizo una afirmación que jamás olvidaré.

"-Cada vez que voy a una compañía con la intención de perfeccionar sus procedimientos de ventas, -me dijo-, primero busco, antes que nada, lo que los vendedores están haciendo *bien*. En seguida los felicito por la buena labor que están realizando, y les pido que me ayuden a encontrar medios de aumentar sus in-

gresos y de desempeñar una labor todavía mejor".

Es fácil darse cuenta porqué este hombre tiene tanto éxito en sus relaciones con los vendedores. Pues los vendedores no son sino seres humanos, de aquí todo el secreto. Y en cualquier momento en que el lector, en su trato con cualquier individuo, comience por brindarle la satisfacción de decirle cuán alta opinión tiene de él, éste estará siempre dispuesto a admitir que tiene algunos defectos que pueden corregirse.

Uno de los ejecutivos de ventas de más éxito que conozco suele decir a todos los que trabajan a sus órdenes:

"-No quiero oír ninguna crítica sobre ninguna de las personas que trabajan aquí. Pero siempre que tengan algún elogio que hacer a cualquiera, tendré mucho gusto en escucharlo".

Esta actitud enseña a los empleados a buscar las cualidades y méritos de sus asociados, en lugar de sus defectos. Y cuando así se hace, todos se llevan mejor, dedican más tiempo al trabajo productivo y perdiendo menos tiempo en disputas y murmuraciones destructivas.

Cada vez que un individuo llega ante mí para quejarse de su empresa y de la "gente estúpida" que trabaja en ella, y para pedirme que le ayude a colocarse en otro trabajo, suelo decirle:

"-Su primera tarea consiste en encontrar lo que tienen de bueno su compañía y las personas a cuyo lado trabaja. Mientras no logre hacerlo, tendrá dificultades, vaya a donde fuere".

Conozco a un brillante y joven ingeniero que tiene grandes pro. blemas para conservar su trabajo. Es un perfeccionista, y por lo tanto espera lo mismo de cuantos laboran en torno suyo. Cuando alguien comete un error, estalla en cólera. Tal vez sea un genio de la electrónica, pero también es un genio en el arte de ganarse enemistades. Hace poco volvió a ser despedido, por tercera vez en dos años. Ahora mismo, se las está viendo negras para volver a colocarse.

Un solicitante de empleo abre mi mente

Suelo entrevistar a muchísimas personas que buscan trabajo, y veo que muchos de los aspirantes parecen estar más interesados en lo que van a recibir que en lo que van a dar. En lugar de hacer preguntas sobre tareas a desarrollar y de presentar los datos que atestigüen su preparación, comienzan por preguntas tales como "¿Cuánto pagan?", "¿Cuántas horas tendría que trabajar?", "¿Cuántos días festivos con goce de sueldo?", "¿Cuántas vacaciones?", "¿Qué día pagan?" y "¿Qué sistema de pensiones tienen?"

Apenas la semana pasada, de catorce aspirantes a un buen puesto, sólo uno me hizo preguntas inteligentes en relación con el trabajo, tras de lo cual procedió a referir la experiencia específica que constituía su preparación, la cual indicó que era capaz de desempeñar satisfactoriamente el puesto. Como es natural, este aspirante abrió mi mente en toda su amplitud ante su preparación, y él fue el seleccionado para el puesto.

Un vendedor abre la mente de un prospecto

Uno de los vendedores de espacio periodístico que más éxito ha obtenido en su profesión me contó que durante años visitó a un prospecto con la absoluta convicción de que éste debería comprar. Pero nunca le compró.

El prospecto le hizo saber que estaba perfectamente satisfecho con las revistas que venía utilizando, cuya eficacia él había comprobado a través de los años, y que no tenía intenciones de correr riesgo alguno con nuevas complicaciones.

El vendedor estaba ya fatigado de tanto intentar demostrar, con elocuentes datos y cifras, que él tenía la razón y el prospecto estaba equivocado. Un buen día, el vendedor se sintió tan rendido que decidió cambiar de táctica.

"Estoy convencido -le dijo al prospecto- de que usted debería utilizar mi revista para su publicidad. Pero por lo visto usted tiene razón y yo estoy equivocado. Me encuentro en una situación un tanto difícil, ¿sabe? Mi patrón espera que yo le venda a usted. Casi estaría dispuesto a pagar de mi bolsa un anuncio de prueba, sólo para averiguar si le resulta o no provechoso. A lo mejor me he equivocado al tratar ⁴e venderle espacio en mi revista, si todas esas otras revistas que usted menciona le dan resultados tan superiores a la mía".

Tan pronto como el agente dejó de intentar demostrar que el prospecto estaba equivocado, la presión desapareció.

Bueno, -dijo el prospecto-. Me parece que ninguno de los dos podrá estar totalmente seguro hasta que no lo pongamos a prueba. Está bien. Probaremos con un anuncio pequeño

El anuncio dio buenos resultados al prospecto, y éste se convirtió en cliente habitual.

Un ejecutivo subalterno abre la mente de su jefe

Conozco a un competente ejecutivo subalterno que tenía meses de luchar con su patrón por un aumento de sueldo, sin que obtuviera resultado alguno, por la sencilla razón de adoptar la actitud de considerarse objeto de una injusticia, y por estar siempre tratando de demostrar que su jefe era un tacaño.

Razón no le faltaba al ambicionar un aumento, pero también la tenía su patrón al considerar que a este joven directivo se le pagaba el salario que ameritaba su valor.

Yo vi a este joven funcionario obtener un buen aumento tan pronto como modificó su actitud mental hacia el jefe.

En el momento mismo en que comenzó a ayudar al jefe a tener razón", se encontró activamente empeñado en averiguar porque pensaba el patrón como lo hacia. De hecho, le dijo a éste:

"Cuando usted afirma que no merezco un aumento, tal cosa tiene un interés vital para mí, pues sé que por lo general usted suele tener razones muy sólidas para todo lo que afirma. Así que mucho le agradecería que de cuando en cuando me

Como abrir mentes cerradas

hiciera saber en qué forma podría yo hacerme más valioso para usted, de tal manera que a su juicio verdaderamente merezca un aumento".

Gracias a esta sencilla inversión de su actitud mental, el joven gerente de promoción no sólo obtuvo el apoyo y la ayuda de su jefe para hacerse más valioso, sino que abrió la mente de éste ante todas las pruebas que tuvo que presentarle para demostrar que su salario debería aumentarse.

Demasiados jóvenes con grandes responsabilidades familiares se limitan a dar por supuesto que su valor como empleados aumenta de un año a otro, y que por lo tanto merecen aumentos periódicos de sueldo. Y cuando no reciben los aumentos a los que se consideran acreedores, comienzan a quejarse de que su jefe "es un tacaño" o de que él recibe todo el crédito por la labor que ellos realizan.

En estos casos se aplican las mismas reglas fundamentales.

Cuando he prestado consejo a los muchos hombres y mujeres aquejados de "problemas con el patrón", he hecho todo lo posible por dejar perfectamente asentado desde un principio que nadie puede jamás esperar aumentar materialmente sus ingresos ayudando al jefe a estar equivocado.

Pero también he visto a muchos hombres y mujeres elevarse a los más altos niveles de ingresos al modificar su actitud hacia el jefe, es decir: a) brindando a éste su atención favorable, b) escuchando sus problemas y prestando oídos a lo que trata de lograr, y e) elaborando soluciones prácticas a dichos problemas.

Como veremos en el capítulo siguiente en cualquier momento en (que un individuo adopta la actitud adecuada hacia su patrón y hacia las tareas que éste desempeña, estará en vías de obtener un aumento de sueldo o un ascenso.

Cualquier directivo nos dirá que la mayoría de sus empleados se limitan a recorrer mecánicamente las etapas de desempeñar una tarea. hacen lo que tienen que hacer, y nada más. Pero cuando un buen ejecutivo encuentra a un empleado que constantemente están en busca de mejores métodos de hacer las cosas, este empleado irá en rumbo ascendente, por la sencilla razón de que él es el tipo de persona que casi toda organización necesita y anhela desesperadamente, y por cuyos valiosos servicios estará dispuesta a pagar.

Cuando abrimos nuestras mentes ante el punto de vista de la otra persona, nuestra educación se inicia de verdad. Como lo expresó William James, "El más grande descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden modificar sus vidas modificando sus actitudes mentales".

Las personas que encontramos en cualquier parte

Estoy seguro que para estas alturas las personas, dondequiera que estas se encuentren, abrirán sus mentes al lector si tan sólo presenta él ante ellas la actitud mental adecuada. Y es fácil pensar amablemente de los demás y brindarles nuestra atención favorable cuando nos percatamos plenamente de lo mucho que los seres humanos dependemos mutuamente unos de otros.

En la casa o en el trabajo, continuamente se nos recuerda nuestra dependencia de otras personas. Pero tuve que sufrir un dramático incidente que casi me Costó la vida, para grabar en mí el hecho de que pueden surgir ocasiones que dependamos

por completo de personas absolutamente extrañas.

Necesitamos de todos

Cierta tarde de octubre, me zambullí en el agitado oleaje de una abandonada playa de Long Island. Nadé como un cuarto de muía. Cuando quise regresar descubrí, para mi sorpresa, que la corriente me había arrastrado lejos de la orilla. Intenté nadar para alcanzarla, pero no lograba avanzar. Atemorizado, traté de regresar a base de esfuerzos. Comencé a fatigarme. La marea subía rápidamente, y bien conocía yo su mala reputación.

Dejé de nadar. Tuve que hacerlo. No podía continuar más.

En ese momento, en la playa que me había parecido desierta, mis ojos descubrieron a un solitario ser humano. El hombre se dio cuenta que yo estaba en dificultades. con el brazo me señaló en dirección opuesta a la playa, en forma frenética y repetida.

Dejé de luchar contra la corriente de la marca y comencé a flotar, dejándome llevar a la deriva. Y mucho me sorprendió descubrir que mientras más parecía arrastrarme lejos de la orilla, poco a poco la corriente me llevaba *hacia* ella. Esta corriente de la marca que tan maligna me había parecido al luchar contra ella, ahora era como un amigo que me llevaba en vilo hacia donde yo deseaba ir.

Cuando, a una milla de la playa, por fin salí del agua, el hombre que me había salvado la vida me saludó desde lejos agitando la mano. Yo respondí a su saludó y entrelacé ambas manos sobre mi cabeza en señal de agradecimiento. Un momento después desapareció entre las dunas.

Y mientras yo permanecía en la playa, todavía en estado de choque, adquirí conciencia plena de dos elementales verdades de la vida: la idea de fluir en la misma dirección de la vida en lugar de luchar contra ella, y la idea de la dependencia de los hombres entre sí.

Cuando nos tomamos el tiempo necesario para examinar cuidadosamente las condiciones que por naturaleza conducen a una actitud servicial en las relaciones cotidianas entre dos seres humanos cualesquiera que pertenecen a la misma familia, o al establecimiento comercial, o que comparten la misma educación o pertenecen a la misma organización social, política, económica, profesional o cívica, es de observar que existe una condición fundamental que invariablemente conduce a la auténtica cooperación' y ésta es la conciencia, por parte de ambos, de que dependen mutuamente entre si al luchar por la consecución de una meta común de dicha meta monetaria, educativa, o consistente en influencia, prestigio, posición, autoconservación o comprensión

Si contemplamos nuestra vida en su conjunto, y consideramos los primeros años de crecimiento y preparación -en que tanto dependemos de otros para nuestro cuidado personal, nuestro sostén económico, nuestra educación y nuestra orientación individual - y enseguida añadimos las temporadas de enfermedad o desempleo durante los años intermedios, y por último agregamos los años deL ocaso en que la mayoría de los individuos dependen de otros para su atención personal, si no es que para su sostén económico, tal vez nos sorprenda descubrir que aun los más

Como abrir mentes cerradas

afortunados de nosotros son primordialmente dependientes de otras personas durante quizá una tercera parte o más de nuestra vida.

Cada vez que oigo llorar a un recién nacido o suspirar a un indefenso anciano, recuerdo cuánto depende todo ser humano de sus semejantes-comenzando por su madre, y terminando con el último de sus amigos.

Incluso durante los años intermedios, cuando nuestra capacidad está en el máximo de su intensidad y acaso por momentos nos inclinemos a pensar que somos bastante independientes de los demás, pronto descubrimos que nadie disfruta muchas de las buenas cosas de la vida, ni logra muchas consecuciones que valgan la pena, sin el esfuerzo, el apoyo y la colaboración de buen número de personas.

Toda persona sensata y consciente se da cuenta de la medida en que, al margen de sus relaciones personales y familiares, los seres humanos que viven en una misma población dependen unos de otros. Pues ninguno de nosotros podrá vivir tranquilamente, ni siquiera en forma segura, sin los comerciantes detallistas de la localidad, sin el lechero, el cartero, el vendedor de periódicos, el empleado que recoge la basura, los empleados del gobierno, los de las empresas de servicios públicos, los educadores, médicos, dentistas, enfermeras, bomberos y policías.

A pesar del hecho de que comemos y bebemos y en muchas otras formas disfrutamos el empleo de numerosísimos productos cultivados o fabricados, y transportados por hombres y mujeres de diversas regiones del país y de lejanos lugares de todas partes del planeta, resulta aun difícil apreciar hasta qué grado los habitantes de diferentes zonas del país y los de diversas regiones del mundo dependen económicamente unos de otros.

Sin las grandes contribuciones que han aportado aquellos que nos precedieron, tanto en nuestro país como en el extranjero, el acervo de nuestros conocimientos sería lamentablemente pequeño, las comodidades materiales que aceptamos como algo natural no existirían, y nuestro sistema democrático de vida, en aras del cual han ofrendado sus vidas tantos jóvenes de tantas naciones, no sería más que un sueño.

Incluso, ¿quién de nosotros podría negar que tal vez deba su vida a aquellos que han conservado la paz y a aquellos que han logrado avances en los ámbitos de la salud, la nutrición y la seguridad pública?

Si resumimos todos los datos vigentes que sobre nuestra vida hemos mencionado - que la vida es un círculo, que entramos a ella dependiendo por entero de otras personas, que la abandonamos dependiendo por entero de otras personas y que aún durante los años de máxima potencia en que tendemos a sentirnos más independientes, no podemos disfrutar muchas de las buenas cosas de la vida ni lograr grandes consecuciones que valgan la pena sin la ayuda, el apoyo y la colaboración de numerosas personas-, llegaremos a cierto grado de conciencia de nuestra mutua dependencia entre unos y otros.

Una vez situados en este punto; una vez que comencemos a percatarnos de que hay tantos a quienes debemos tanto, es seguro que nuestra actitud hacia la gente se vuelva más luminosa y mucho más civilizada. Pues mientras más cuenta nos demos de la dependencia que nos une con otras personas, más posibilidades

tendremos de pensar amablemente en ellos, de tratarlos con consideración, de tener interés en aprender más sobre ellos, y de querer servirlos en cualquier forma que podamos, a fin de pagar en alguna forma modesta la gran deuda que tenemos unos con otros.

Es más: una vez que la conciencia (o nuestra mutua dependencia comienza a fijarse en nosotros, nuestro inteligente autointerés nos motiva a mejorar la comprensión de la gente, a fin de poder disfrutar relaciones más agradables y productivas y sufrir menos conflictos destructivos con los demás.

En resumen: como ninguna persona vive sola ni puede hacerlo, toda vez que todos dependemos tan completamente de los demás en nuestros intentos de lograr cualquier fin que valga la pena, uno de los elementos necesarios en la vida cotidiana de cualquier persona es una actitud de servicio cada vez más amplia hacia otras personas, para mutuo beneficio de todos los participantes.

Si algo ha demostrado la historia del hombre, es que quienes más provecho obtienen (o la vida son aquellos que se entregan a servir a los demás y a construir para ellos. Y si la vida tiene algún otro propósito primordial, todavía no he podido averiguarlo.

Recuérdese: Nuestra actitud está a la vista de todos

En el hogar, en el trabajo, o dondequiera que vayamos, tendremos mucho más éxito en abrir mentes cerradas si tan sólo recordamos en todo momento que nuestra actitud está a la vista de todos.

Lo que un hombre siente y piensa habla mucho más fuerte que lo que digan sus palabras.

Si el corazón del lector está en su lugar, los demás se darán cuenta de ello. Los niños se darán cuenta de ello. hasta un perro se dará cuenta.

Si una persona abriga sentimientos hacia la gente, si despliega una actitud servicial hacia la gente, si de muy buen grado está dispuesta siempre a hacer cualquier cosa por ayudar a los demás a obtener el máximo provecho (o sí mismos; si, en pocas palabras, les brinda la atención favorable que tanto anhelan, ellos percibirán su sinceridad y sus mentes se abrirán espontáneamente a él.

No es fácil abrigar en todo momento buenos sentimientos hacia los demás.

No es fácil, porque no pensamos de esa manera espontánea mente. Antes bien nos inclinamos a pensar en la forma opuesta. En nuestro subconsciente, gustamos de ayudar al otro a estar *equivocado*, porque cada vez que otra persona comete un error, eso nos hace sentirnos muy listos.

Por lo general no nos damos cuenta de lo que acontece en nuestra mente, pero continuamente nos estamos comparando con otras personas. En dichas comparaciones, tendemos a fortalecernos y a construirnos, y a destruir a los demás: localizando y señalando sus debilidades, menospreciando su aspecto, sus propiedades o sus consecuciones, con miras a justificar nuestros fracasos e insuficiencias, racionalizándolos.

Como abrir mentes cerradas

Hay muchas personas que 'lo parecen jamás superar esta infantil actitud mental hacia los otros. Persisten en gozarse en la contemplación de los errores y en soslayar los logros, e intentan aprovechar las debilidades, los fracasos y las desgracias de los demás como pedestal para su propia autoestimación.

Ayudar a otros a estar equivocados ¡vaya un método bajo e infantil de intentar lograr un sentimiento de superioridad!

Además, ni siquiera da resultados. No los da porque toda persona mentalmente sana sabe muy bien que su propia autoestimación y su propio respeto hacia sí mismo tienen necesariamente que depender de lo que *él* sea y no de lo que *otro* no es.

No es fácil dejar de ayudar a los demás a estar equivocados y comenzar a ayudarlos a tener la razón. Hemos de emplear la disciplina con nosotros mismos y tratar esforzadamente de vencer nuestra herencia de la selva y de adquirir una actitud más civilizada hacia la gente. Es preciso que comencemos a hacer lo que esté a nuestro alcance por ayudarlos, por servirlos, por alentar la esperanza de que otros *no* cometerán errores ni harán el ridículo.

Es preciso que hagamos cuanto podamos por ayudar a los demás a triunfar.

No es fácil.

Se necesita práctica.

Se necesita bastante reflexión.

Es bien fácil para nosotros asumir frente a los demás la actitud de que simplemente *no podemos comprender* porqué la gente piensa habla u obra como lo hace. Pero eso no es ninguna excusa para violar los principios fundamentales de las relaciones humanas venturosas, al ayudar a un individuo a estar *equivocado*.

Podemos adoptar la postura (le que no comprendemos la ley de la gravedad. Cualquiera podría decir, por ejemplo: "¿Y por qué un cuerpo que cae lo hace a una velocidad cuatro veces mayor durante el primer segundo que durante el primer segundo de su caída? No lo entiendo".

Y .sin embargo, quien así opinara tendría buen cuidado de no violar la ley (le la gravedad. Si su oficina está en el décimo piso y estuviera de mucha prisa para cumplir con una cita de negocios a la hora del almuerzo, no saldría por la ventana de su despacho para llagar hasta la calle. Ciertamente, así llegaría mucho más pronto. Pero semejante acto le echaría a perder el día. Y la penitencia sería *inmediata*.

En nuestras relaciones humanas, en cambio, cuando violamos alguna de las leyes de la conducta humana, la penitencia suele ser *diferida*. Podemos ofender a una persona o aprovecharnos injustamente de ella sin que por años suframos castigo alguno. Y aun entonces, tal vez ni siquiera asociemos la pena con el error cometido. Es más: ni siquiera necesitamos *admitir* tales errores. Siempre nos quedará el recurso de *racionalizar* lo que hemos hecho, considerándolo justificado bajo las circunstancias.

Tal vez encontremos ciertas dificultades para conciliar el sueño por haber insultado a alguien ese día. "Me parece que fui un poco brusco con Eddy esta mañana -nos diremos-, pero Eddy es tan pelmazo. . ." En otras palabras, "todos tenemos razón.

Como abrir mentes cerradas

El mundo está chiflado".

A veces pienso que este "castigo diferido" al quebrantar las leyes de la conducta humana es una de las razones principales por las cuales el hombre ha tardado tanto en aprender las leyes fundamentales de nuestro ambiente humano y en vivir de acuerdo con ellas.

La próxima vez que mi lector se sienta trastornado por algo, no tendrá más que pasar revista a lo que aconteció para causar tal perturbación, y muy probablemente descubrirá que está ayudando a alguien a estar equivocado.

No tendrá entonces más que hacer girar su mente en sentido contrario -en una rotación de 180 grados y ayudar a esa persona a tener la razón. Tendrá también que admitir ante si mismo aquellos errores que pudiere haber cometido.

Se sentirá mejor de inmediato. Y cuando vea a esa persona automáticamente dirá y hará lo mas indicado, porque en su interior alentara buenos sentimientos hacia esa persona.

Si el lector cometió un error en su trato con el, no tendrá mas que decirle "Cometí un error".

Esta persona lo amara por ello.

Efectivamente, "Cometí un error" es uno de los recursos mas eficaces que existen para abrir mentes.

Todos fingimos demasiado. A todos nos gustaría dejar de lado el estéril intento de parecer infalibles. Todos deseamos ser queridos y respetados por lo que realmente somos – bien intencionados pero imperfectos.

En realidad, estamos dispuestos a admitir que cometemos errores – siempre y cuando los demás hagan lo mismo.

Lo malo es que esperamos que la otra persona admita sus errores primero.

Si el buen lector tan solo toma la iniciativa y deja de actuar como si siempre tuviera la razón, por regla general los demás admitirán sus debilidades.

Así de sencillo es.

En último análisis, lo que aquí trato de afirmar es que si se desea abrir la mente de una persona, la mejor manera de hacerlo consiste en desarrollar una actitud mental favorable hacia dicha persona.

Cuando prestamos oídos a lo que otra persona tenga que decir y a lo que desea, estaremos adoptando una actitud que invita a l otro a hablar de si mismo. Y cuando nos esforzamos por ponernos en el lugar del otro y por comprender porque este piensa y actúa como lo hace, estaremos adoptando una actitud de ayudarlo tener razón, que a el mismo le servirá para abrir su propia mente.

No es de sorprender, pues, que el otro individuo abra su mente a quien así se comporta con el.

Uno de nuestros principales problemas es que gran parte del tiempo "estamos ocupados" – o creemos estarlo – y nos olvidamos de utilizar a tiempo lo que

Como abrir mentes cerradas

sabemos, a menos que conscientemente practiquemos la actitud adecuada para con nuestros semejantes, día tras día, hasta que esta se vuelva habitual.

Por ejemplo, cierta tarde en que acababa de regresar a mi despacho después de una entrevista en el programa de Martha Deane, durante la cual hice publicidad a mi último libro y hable de seleccionar al hombre adecuado para la tarea adecuada, mi secretaria me paso el teléfono diciéndome: “Este señor escucho el programa y desea hablar con usted”.

Mi primer pensamiento fue: “Vaya, un nuevo admirador. Excelente ocasión para venderle un ejemplar de mi libro”.

Pero cuando tome el teléfono el hombre no hablo de mí. Comenzó de inmediato a hablar de sus problemas. Parece ser que tenía dificultades para que le duraran las secretarías. Mi primer impulso fue decirle que yo no tenía ninguna agencia de empleos. Pero no lo hice. Me limite a escuchar.

Cuando me pregunto si podía ir a verlo a su hotel esa misma tarde, estuve a punto de decirle que tenía otras cosas que hacer. Pero no lo hice. Contuve el fuego y accedí ir a verlo a su hotel.

No fue fácil. Pero uno escribe libros sobre ese tema y la gente desde luego espera que uno sea una persona adorable. Menudo aprieto cuando en la vida real se topa uno con una situación que pone a prueba lo que uno mismo pregona.

Todavía en el trayecto pensé: “Este tipo no parecía muy listo. ¿Que tratas de demostrar? ¿Que eres un hombre de gran poder o algo así? No vas a encontrar nada importante”.

Cuando me anuncie en la administración del hotel, una dama de edad avanzada salio a recibirme. Se presento amablemente, dando muestras de gran contento por haberme sido posible ir. “Dr. Reilly, - me dijo – nunca sabrá usted cuanto aprecio que haya venido a ver a mi esposo”. Y entonces me condujo a un rincón del vestíbulo donde el se encontraba sentado.

Aquí esta el Dr. Reilly, querido – dijo la dama. Su esposo se puso de pie. Yo adelante la mano para encontrar la suya. Mientras el la estrechaba con ardor, cual no seria mi sorpresa al encontrarme frente al rostro de un ciego.

Me alegre en verdad de haber venido. Estuve algún tiempo con él hice lo que pude por ayudarlo. Esa noche, cuando me acosté, di gracias a Dios por haberme ayudado a contener el fuego y por enviarme a ver a ese hombre que vive en las tinieblas.

Nunca se sabe quien estará al otro lado del teléfono. Nunca se sabe, cuando alguien llega a su trabajo con varias horas de retraso y lo primero que hace lo hace mal, por lo qué habrá pasado la noche anterior. Nuestra única protección es contener nuestra ira y escuchar.

Es maravilloso vivir en armonía con las demás personas. Cuando esto se logra, se sirve a las personas sin esfuerzo. Y a menudo sin darse cuenta de ello. Y a uno 10 hace sentirse espléndidamente en el fondo del alma.

Los seres humanos están más solitarios de lo que se cree.

En todas nuestras relaciones humanas, si tan sólo desplegamos un esfuerzo extra

Como abrir mentes cerradas

especial por brindar a las personas nuestra atención favorable, si prestamos oídos a lo que tengan que decirnos, si averiguamos lo que en realidad desean, si intentamos comprender porqué piensan y obran como lo hacen -en síntesis, si las ayudamos a tener razón-, encontraremos mentes abiertas- y lo que es más importante, corazones abiertos- dondequiera que vayamos.

Cómo persuadir a los demás a obrar favorablemente

IV

COMO YA HEMOS VISTO en el capítulo anterior, cuando dos individuos se abren mutuamente la mente, cada cual al punto desvista del otro, habrán recorrido buena parte del camino hacia un libre intercambio de ideas que conduce a acuerdo común para una acción favorable que resulte satisfactorio para ambos -todo lo cual representa el propósito deseado en todas las relaciones humanas venturosas.

Y cuando consideramos las cosas que más ambicionamos en la vida -el amor, el dinero, el alimento para el ego, la salud, y la atención favorable, se hace perfectamente evidente que el grado hasta el cual el lector y yo disfrutemos de todos estos beneficios depende íntima y directamente de nuestra capacidad para obtener la colaboración de las personas con quienes vivimos y trabajamos.

Por lo tanto, el propósito fundamental de este capítulo es explorar varios métodos y procedimientos para garantizar la consecución de un libre intercambio de ideas y de acuerdos comunes satisfactorios en nuestras relaciones humanas cotidianas, tanto en el hogar como en el trabajo.

En el hogar

Tan pronto como los recién casados regresan de la luna de miel y trasponen el umbral de su nuevo hogar, es una buena idea que no estén nerviosos, tensos, fatigados, hambrientos o de prisa, a fin de que puedan tener la oportunidad de efectuar un libre intercambio de ideas y de acuerdos comunes sobre las cuestiones grandes y pequeñas que suelen desatar las guerras domésticas.

Hace poco, una joven recién casada me dijo: "Si algo hay que me enfurece, es encontrar un tubo de pasta sobre el lavabo húmedo, sin su tapa, y con su contenido escapando".

"¿Y quién hace tal cosa?" -le pregunté, como si no lo supiera.

"¡Oh, Bill, mi marido -contestó explotando-. Y casi sería capaz de asesinarlo. No puedo hacerlo que ponga de nuevo el tapón por las mañanas, antes de que salga como bólido a su trabajo

Un joven marido me confió:

Como abrir mentes cerradas

"-Cada vez que saco el automóvil de la cochera, mi mujer inventa algo que yo le traiga de la tienda de abarrotes o de la farmacia o del almacén, o de casa de su madre. No importa a dónde vaya, siempre tendrá algún encargo que hacerme.. . ¡me da una rabia."

A propósito, su esposa me contó que cada vez que él se baña, deja la toalla húmeda sobre el piso del baño. Y otra cosa: todas las mañanas al levantarse, se quita sus pijamas y las deja tiradas en el sucio. Y eso la enfurece a *ella*.

Todos estos pequeños problemas deben ser planteados y discutidos cuando marido y mujer tienen tiempo para ello y cuando "nadie está enojado por nada".

Otra joven esposa me contó sobre un altercado que había tenido con su marido a la hora del desayuno. A media mañana el marido telefoneó desde la oficina para disculparse. "Perdona que haya explotado. Pero cuando dijiste eso de cambiarnos del departamento este otoño y conseguir una casita en los suburbios, creo que todavía estaba medio dormido. Hablemos de ello esta noche después de la cena, cuando ambos hayamos reposado y tengamos bastante tiempo para ello".

"-En eso no se equivoca su esposo", -le dije.

Sin embargo, los problemas de los recién casados pasan a segundo plano en comparación con los que surgen tan pronto como nace el primer hijo. Incluso, prácticamente todas las preguntas que recibimos sobre las relaciones humanas venturosas en el hogar proceden de padres que están interesados en ayudar a sus hijos a recibir una buena educación, a fin de que puedan desarrollar sus talentos y encontrar el sitio en que presten máxima utilidad.

Lo más importante que deben recordar los padres, por supuesto, es que la educación del niño en realidad comienza en el hogar.

Los primeros años

Tarde o temprano, todos los padres conscientes se interesan vitalmente en ayudar a sus hijos a meditar las cosas por su cuenta y a actuar en forma inteligente. Y no es demasiado prematuro empezar a ayudar a los hijos a ayudarse a sí mismos tan pronto como éstos comienzan a hacer uso de la razón. O sea, antes de que ingresen al kindergarten.

Incluso puede afirmarse que toda madre experimenta una tensión emocional cuando conduce a su niño a la escuela por primera vez. Y si el niño no ha sido enseñado y adiestrado a ser independiente, a confiar en sí mismo para efectuar tareas tan sencillas como abotonarse sus ropas; si no ha sido enseñado a compartir objetos con otros niños, a conocer nuevos amiguitos, y a comportarse debidamente bajo la supervisión de otros adultos que no sean sus padres, el primer día de clases puede ser un choque bastante intenso para el niño que está acostumbrado a que todo se lo haga su mamá. Además, la experiencia puede ser casi intolerable para la madre.

Si durante los primeros días de clases, su hijo se queja del maestro o experimenta ciertas dificultades para hacer lo que se le pide, lo importante es dejar hablar al niño. Es necesario escuchar lo que tenga que decir. Hágasele saber que se le comprende, pero también indíquese con toda claridad que el maestro está tratando

Como abrir mentes cerradas

de ayudarlo a aprender nuevas cosas, que es muy grande su tarea de cuidar a tantos niños, y que por lo tanto necesita de toda la ayuda que el niño pueda brindarle.

En realidad, la primera verdadera prueba de la capacidad de un niño para comportarse debidamente bajo la supervisión de otros adultos ocurre durante los primeros días de clases. Y si un niño ha sido bien supervisado en el hogar, encontrará muy pocas dificultades en la escuela.

Lo cual plantea el problema de saber qué se entiende exactamente por "bien supervisado".

En primer lugar, la buena supervisión significa la enseñanza de los buenos modales. E indudablemente, la enseñanza de los buenos modales debe iniciarse tan pronto como el pequeño puede decir por favor" y "gracias".

Mi sobrinita de cuatro años, que es un encanto, me explicó todo el asunto al confiarme: Yo digo «por favor» y «gracias» a las personas porque entonces son buenas con uno y le dan a uno cosas . Acaso sea éste un juicio un tanto parcial sobre algunas de las ventajas que brinda el hecho de ser atento y cordial. Pero la niña tiene un concepto acertado, y no le falta razón.

Toda vez que todos los niños -como también los adultos- desean ser objeto de atención favorable, una de las mejores maneras de enseñar buenos modales a un niño consiste simplemente en decirle a éste que para lograr que la gente sienta agrado por uno es necesario mostrar buenos modales. Pídasele al niño que lo intente y que vea los resultados. Tan pronto como el pequeño comience a percibir la atención favorable de los demás y a alimentarse de ella, desarrollará buenas costumbres porque lo disfrutará.

Muchos niños destruyen objetos y realizan otros actos reprobables porque no saben cómo obtener la atención favorable de sus mayores. Mientras más les enseñemos medios correctos de obtener atención favorable, menos necesidad tendrán ellos de emplear otros medios de captar la atención.

En segundo lugar, la buena supervisión significa enseñar a un niño a seguir indicaciones, a observar sugerencias y a hacer lo que se le pida - -e incluso, en una emergencia, lo que se le (liga que haga. Para ello es menester alentar al niño a reflexionar por sí mismo, a fin de que comprenda porqué lo que se le pide es conveniente.

Por ejemplo, a un niño muy pequeño se le puede enseñar por-qué debe detenerse en la bocacalle y mirar hacia ambos lados antes de cruzar. Para ello bastará con que el padre o la madre le (liga, más o menos: "Ya eres todo un hombrecito y el año entrante irás a la escuela. Veamos qué tan listo eres. ¿ Por qué siempre te tomo de la mano y nos detenemos en la bocacalle, y miramos en ambas direcciones antes de cruzar la calle?"

Casi cualquier niño externará una explicación, por ejemplo:

"Para que no nos mate un automóvil".

Claro que eso no va a resolver para siempre el problema de los niños que corren hacia la calle sin fijarse o que manejan su bicicleta sin prestar atención al tráfico, ni

siquiera resolverá el de los pequeños que juegan en la calle. Pero una ampliación del sistema de interrogar cada vez que se vea a un niño haciendo cualquiera de esas cosas, indudablemente lo ayudará a pensar las cosas por su cuenta y a recordar lo que ya sabe, amén de disminuir la posibilidad de sufrir un grave accidente.

Si el lector encuentra algún día a su hijito jugando con fósforos, y emplea con él el mismo tipo de pregunta mientras enciende una cerilla y la aproxima hacia uno de sus juguetes predilectos, el niño no tardará en contestar con un grito alarmado y una buena razón por la cual no debe jugar con fósforos.

El sistema de interrogar al niño es mejor y más eficaz que la práctica de repetir "no hagas eso", que tanto emplean los padres y que tan pocos resultados consigue.

Como es natural los pequeños suelen ocupar su tiempo en muchas cosas que no deben hacer, y es tarea frecuente de los padres lograr que los niños dejen de hacerlas. Pero la frase "no hagas eso" se vuelve tan lugar común que los pequeños ya no la escuchan. El verdadero problema es doble: primero, captar la atención del niño, ya que como todos sabemos, los pequeños suelen estar concentrados en sus propios intereses; y segundo, hacer que el niño comprenda *porqué* debe dejar de hacer algo que evidentemente le interesa, o no lo estaría haciendo.

Cuando se le formula una pregunta a un niño y este responde a ella, por lo menos se estará seguro de contar con su atención. Y si se consigue que el niño piense lo suficiente para encontrar una buena razón para no hacer determinada cosa, se podrá estar seguro de que el pequeño comprende *porqué* no debe hacerla, en función de una razón que tiene sentido para él, pues de lo contrario no habría pensado en ella.

Con esto se da al niño una oportunidad de demostrar su inteligencia. Y al padre le dará una muy bien recibida ocasión de elogiarlo.

La próxima vez que uno de los hijitos del lector haga algo o quiera hacer algo que no deba, le recomiendo intentar este sistema de preguntarle "¿podrías decirme una buena razón por la cual no debes hacerlo?," y se sorprenderá de los buenos resultados. Es más: la pregunta por regla general conduce a una discusión más amplia del tema, y el niño terminará comprendiendo el problema a fondo.

Este método lo hemos empleado abundantemente en mi propia casa. Si uno de los niños vacila y no se le ocurre nada, simplemente le decimos: "Bien, vete a tu cuarto y no salgas hasta que

puedas decirnos algunas buenas razones". Y no tarda mucho en reaparecer.

Es de esperar, por supuesto, que de tarde en tarde un niño nos sorprenda con un deseo inusitado en un momento por demás inoportuno. Por ejemplo, cierta calurosa tarde en que yo tenía prisa por tomar una ducha antes de la cena, mi hijo, que a la sazón tenía como cinco años, me bloqueó el camino hacia el cuarto de baño para pedirme con premura:

"Oye, papá: Quiero un perro San Bernardo".

Me detuve a medio camino. Antes se me había pedido simplemente "un perro," en términos generales. Pero, ¡Santo Dios! ¡un San Bernardo!

Como abrir mentes cerradas

"Discutamos esto después de la cena", fue lo único que se me ocurrió en ese momento.

El "está bien, papá" de mi hijo me dio tiempo de pensar.

Durante la cena, el niño me recordó varias veces el compromiso que teníamos para la sobremesa. Al terminar el postre, no tardó en saltar al grano.

"-Dices que quieres un perro San Bernardo", le dije.

"Sí, papá. Un San Bernardo es grande y fuerte, explicó en tono suplicante. Si uno se pierde en la nieve de los Alpes, un San Bernardo puede salvarle la vida".

Tuve que admitir que cualquier cosa capaz de salvar vidas humanas merece nuestro apoyo. Pero señalé que por el momento no teníamos planes de visitar los Alpes suizos, y que es muy poco probable que en Nueva Jersey se recurra a un San Bernardo para salvar vidas.

Resumiendo conceptos ante los niños, les dije: "Lo que ustedes quieren es un perro con el cual puedan jugar, ¿no es cierto?"

Todos se mostraron de acuerdo.

Enseguida sugerí que el siguiente sábado diéramos un viaje por el campo para visitar algunos criaderos y ver qué clase de perros tenían en venta. Después de todo, había llegado el momento.

Todos estuvieron de acuerdo en dar ese primer paso.

Al sábado siguiente mi hijo, mis dos hijas, mi esposa y yo nos enamoramos de un cachorro de perdiguero inglés. El problema quedó así resuelto a satisfacción de todos.

Las discusiones amistosas de sobremesa pronto se convirtieron en una institución establecida en nuestro hogar, y todo mundo comprendió que ese era el momento oportuno de plantear cualquier asunto importante que necesitara ventilarse a conciencia.

He sugerido a otros padres la idea de las pláticas de sobremesa, y todos me han comunicado que han obtenido excelentes resultados.

Una actitud que ayudará en las discusiones familiares es el hábito de responder afirmativamente a cualquier propuesta de poca importancia, y de no responder ni sí ni no a una proposición importante -hasta que ésta se haya discutido y explorado exhaustivamente. Esta sencilla separación entre lo importante y lo que no lo es disminuye las disputas banales que hacen una tempestad en un vaso de agua.

Empero, por poco sensata que sea la propuesta "importante" que haga un niño, no conviene rechazarla bruscamente. Lo mejor es alentar al pequeño a pensar en todas las razones que pueda nombrar *en favor* de dicha propuesta, y en todas las que pueda concebir *en contra* de ella.

Es justamente este libre intercambio de ideas lo que permite a un padre arribar a acuerdos comunes con sus hijos sobre lo que tiene y lo que no tiene sentido.

Por ejemplo, los niños siempre están pidiendo dinero para esto o para lo otro, y algunos padres creen resolver el problema con ofrecer a sus hijos una cantidad

Como abrir mentes cerradas

semanal que de cuando en cuando aumentan cuando la presión los conmina a ello.

Nosotros hemos descubierto que una solución infinitamente mejor para los niños -y que indudablemente ellos prefieren- consiste en brindarles la oportunidad de *ganar* el dinero que deseen ayudando en las labores de la casa y participando activamente en la tarea de tener las cosas en orden.

En la página 57 se encontrará un programa de trabajo que los niños ayudaron a su madre a organizar. Este programa evita la repetición que tan molesta les resulta a los niños, de hacer las mismas tareas diariamente. La única faena que cada uno de los niños desempeña todos los días es tender su propia cama y poner en orden su cuarto.

Con esta modalidad de horario específico de labores, a menudo les escuchamos decir: "Le hace a uno sentir gusto de trabajar, ¿no es verdad mamá?" Los niños están aprendiendo a desempeñar la parte que les corresponde en las labores del hogar, y a hacerse también responsables de conservar sus cosas en orden, como también su casa. He ahí una importante y valiosa lección que todos podemos aprender.

El programa de trabajo es obra de los niños. Ellos ayudaron a establecerlo, es de su agrado, y ellos hacen que funcione eficazmente.

En nuestra tribuna familiar, todos discutimos y acordamos toda clase de reglas y disposiciones encaminadas a ayudarnos a respetar los derechos, propiedades, creencias y opiniones de cada cual. Por acuerdo común fijamos multas y penas que han de imponerse a cualquiera que viole dichas reglas.

Si mi muchacho usa lenguaje profano, le cuesta una multa de cinco centavos. Si a mi se me escapa una exclamación indebida, me cuesta cinco centavos. Si dos de los niños se enfrascan en una disputa y uno de ellos le lanza un manotazo al otro, el agresor paga una multa de diez centavos. Todos hemos determinado de común acuerdo, la justicia de tal medida. Si dos de los niños se enfrascan en una violenta disputa y no se calman cuando se les pide que lo hagan, ambos tienen que guardar cinco minutos de silencio lo cual les permite un período de "enfriamiento" y tranquilización la medida ha sido aprobada por todos.

Hemos determinado todas estas medidas en nuestros momentos de mayor calma, durante nuestras periódicas discusiones de sobremesa que se celebran con el especial objeto de llegar a acuerdos sobre cualquier cosa que se relacione con la meta de vivir y trabajar juntos en forma sensata, en paz y armonía.

Bajo tales circunstancias, cuando alguno quebranta una regla que ha sido aprobada por el común acuerdo de todos, es natural que espere pagar la pena que ha sido acordada por todos en común. Y lo hará de buen grado, puesto que también ha tomado parte activa en el establecimiento de todas las reglas y penas.

Como abrir mentes cerradas

PROGRAMA DE TRABAJO

EXPLICACIÓN:

Trastes significa lavar y secar los trastes del día indicado.

Estudio; Dama significa poner en orden la sala de estudio; sacar a pasear a la perrita dos veces al día.

Alfombras; sala significa pasar la aspiradora por todas las alfombras; ordenar la sala.

Domingo	Trastes	Estudio; Dama	Alfombras; sala
Lunes	Estudio; Dama	Alfombras; sala	Trastes
Martes	Alfombras; sala	Trastes	Estudio; Dama
Miércoles	Trastes	Estudio; Dama	Alfombras; sala
Jueves	Estudio; Dama	Alfombras; sala	Trastes
Viernes	Alfombras; sala	Trastes	Estudio; Dama
Sábado	Trastes	Estudio; Dama	Alfombras; sala

Domingo	Estudio; Dama	Alfombras; sala	Trastes
Lunes	Alfombras; sala	Trastes	Estudio; Dama
Martes	Trastes	Estudio; Dama	Alfombras; sala
Miércoles	Estudio; Dama	Alfombras; sala	Trastes
Jueves	Alfombras; sala	Trastes	Estudio; Dama
Viernes	Trastes	Estudio; Dama	Alfombras; sala
Sábado	Estudio; Dama	Alfombras; sala	Trastes

Domingo	Alfombras; sala	Trastes	Estudio; Dama
Lunes	Trastes	Estudio; Dama	Alfombras; sala
Martes	Estudio; Dama	Alfombras; sala	Trastes
Miércoles	Alfombras; sala	Trastes	Estudio; Dama
Jueves	Trastes	Estudio; Dama	Alfombras; sala
Viernes	Estudio; Dama	Alfombras; sala	Trastes
Sábado	Alfombras; sala		Estudio; Dama

Nota: El plan se repite cada tres semanas

¡SE DA POR SENTADO QUE CADA QUIEN HARÁ SU CAMA Y ORDENARA SU ROPA TODOS LOS DÍAS!

Los niños, como los adultos, anhelan un sentimiento de seguridad. Desean conocer las reglas del juego. Una vez que sepan las reglas tienen sentido, una vez que tengan la satisfacción de tomar parte activa en la elaboración de las reglas, las

Como abrir mentes cerradas

acatarán con la mejor disposición. Y en las ocasiones excepcionales en que olvidan, o que pierden el control, y terminan por quebrantar las reglas, estarán perfectamente dispuestos a pagar cualquier pena que hayan acordado y aprobado en sus momentos más serenos. En última instancia, todos somos "proscritos en mayor o menor medida. Todos tenemos nuestros momentos fuera de la ley".

Cuando llegan a violar una regla, se les trata en forma tolerante. Tratamos de comprender porqué sucedió. Los ayudamos a tener razón. Y recurrimos a nuestro anterior acuerdo mutuo como una base para persuadirlos a esforzarse porque no vuelva a suceder.

Los años de secundaria y preparatoria

Si el lector es como la mayoría de los padres sensatos, tan pronto como sus hijos ingresan a la secundaria y a la preparatoria, como es natural a preguntarse si éstos obtendrán calificaciones escolares lo suficientemente buenas para permitirle ingresar a la universidad de su preferencia.

Por desgracia, casi todos los estudiantes de secundaria y preparatoria parecen no darse cuenta de la importancia que reviste un buen expediente académico hasta que no llegan a los últimos años de este nivel escolar y se encuentran con la necesidad de cumplir con requisito de promedio para ingresar a la universidad.

Obtener buenas calificaciones en la escuela secundaria es un problema que corresponde al alumno, y no a los padres. Pero es deber de los padres ayudar al muchacho a cumplir lo que tenga hacer a fin de resolver sus problemas por su propio esfuerzo.

En primer lugar, los padres deberán llegar a un acuerdo común con su hijo sobre las horas específicas del día o de la noche que deberá consagrar a sus tareas y a la preparación de clases para el día siguiente, así como comprobar que el joven se apegue a su horario de estudio.

Sin un horario, el niño perderá mucho tiempo pensando si deberá o no estudiar o acaso aplazar el estudio, de tal manera que no habrá suficiente tiempo para cumplir debidamente con las obligaciones escolares.

Es conveniente que el niño establezca un horario fácil de cumplir, durante aquellas horas en que haya menos probabilidades de interrupción, y en las cuales esté reposado, despierto y con capacidad para estudiar.

En segundo lugar, pídale al niño que le muestre sus labores escolares a fin de revisarlas y, en caso necesario, ofrecerle sugerencias para mejorarlas. Algunos padres tienen suficientes conocimientos al respecto para verificar la precisión de las tareas. Pero casi cualquier padre puede comprobar la limpieza, la pulcritud, la legibilidad y la presentación general de los deberes escolares. Los padres deben alentar a los muchachos a sentirse orgullosos del contenido y el aspecto de los trabajos que entreguen a sus maestros.

En tercer lugar, hay que ofrecer al niño algún incentivo para obtener buenas calificaciones, que atraigan su interés. Casi todos los adolescentes están constantemente buscando formas de ganar dinero. Un sencillo programa de

incentivos que en nuestra familia produjo buenos resultados aseguraba a los niños el pago de diez dólares mensuales por cada boleta de calificaciones con promedio de 9 o superior, más una bonificación especial de cinco dólares por cada materia en que obtengan 10 de calificación. Cualquier padre puede fijar recompensas monetarias y requisitos de excelencia que se adecuen al caso específico de sus hijos. Lo importante es hacer que las recompensas sean *fáciles de conseguir* y alentar a cada joven a continuar superando sus calificaciones, sobre todo en aquellas materias en las que más débil esté.

Tal es el tipo de supervisión paternal que induce al niño a sentir agrado por la escuela, porque le demuestra cómo *triunfar* en ella y cómo obtener la *atención favorable* de sus maestros.

En última instancia, las principales razones por las cuales tantos adolescentes sus estudios en esta etapa de segunda enseñanza es que están aburridos, no tienen éxito, no logran obtener la atención favorable de sus maestros, y no ven ninguna relación entre sus estudios y lo que en realidad ambicionan realizar. Todo lo cual lleva a la más importante de las etapas en la supervisión escolar de un muchacho de secundaria o preparatoria: iniciar al chico en la responsabilidad de pensar en lo que le gustaría hacer.

Tan pronto como el muchacho comienza a pensar en lo que anhela hacer -encontrar una carrera que verdaderamente le agrade y que le permita derivar el más provechoso y placentero beneficio de sus peculiares aptitudes, talentos y anhelos-, pronto deberá serle perfectamente obvio que no importa lo que ambicione ser, necesitará por lo menos terminar su educación secundaria. Y pronto se dará cuenta que un buen expediente escolar en la secundaria y preparatoria lo ayudará a Conseguir lo que ambicione al terminar dicha etapa escolar.

En sus intentos por orientar el pensamiento de su hijo o hija en edad de secundaria y preparatoria, el padre verá que todo resultará más fácil si presta oídos a este sencillo consejo: ¡NO PRESIONAR!

Por desgracia, suele ejercer una tremenda presión sobre los estudiantes de secundaria y preparatoria, sobre todo al final de ésta, con miras a que los jóvenes decidan de una vez por todas lo que piensan hacer el resto de su vida. Y no sólo los padres, sino también los familiares, amigos, compañeros de clase, e incluso las amistades lejanas que se encuentran en la calle, todos quieren saber: "¿Qué vas a estudiar?" "¿A qué piensas dedicarte?"

Es posible que su hijo no lo sepa todavía. Y aun cuando él crea saberlo, es muy posible que cambie de opinión alrededor de una docena de veces en los próximos años. Y sin embargo, cuando la gente le pregunta: "¿Qué vas a estudiar?", y él contesta "médico", o "abogado" o "ingeniero electrónico", la gente responde:

"¡Qué maravilloso!" En cambio, si el niño es perfectamente honrado y responde: "Todavía no lo sé. No me he decidido aún", los demás Sólo exclaman un decepcionado "¡Oh!"

Y eso es lo que empuja a los estudiantes de secundaria y preparatoria a adoptar decisiones prematuras.

Como abrir mentes cerradas

Conozco a un egresado de secundaria que había dicho a todo mundo que iba a estudiar medicina. En realidad no había meditado a fondo la cuestión. Hoy estudia su bachillerato preparatorio para la carrera de medicina, y de testa las materias a muerte. Pese a ello, el chico continúa haciendo toda clase de irrazonables intentos por seguir en la carrera, sólo porque insiste en cumplir el papel que de él esperan sus familiares y amigos.

Es perfectamente natural que los padres se interesen sobremanera en la carrera de sus hijos. Y es perfectamente posible que un padre brinde a su hijo ciertos valiosos consejos. Pero con aterradora frecuencia los padres, sin percatarse plenamente de ello, tienden a dominar más que a orientar la decisión del hijo al escoger su carrera. Y eso no es bueno.

Cierto amoroso padre, que es ingeniero mecánico y desea que su hijo también lo sea, hizo al joven tomar una prueba de aptitud que reveló que, efectivamente, el chico podría ser un buen ingeniero. Ahora bien, este joven probablemente posee la capacidad *mental* para estudiar ingeniería. Pero hay un problema: él no quiere ser ingeniero. Y su padre está furioso por ello, e insistentemente presiona a su hijo para que solicite ingresar a una escuela de ingeniería.

Hace algún tiempo vino a verme una madre para decirme que su hijo, que estudiaba la secundaria, tenía todo su entusiasmo encaminado a estudiar música.

"-Le agradecería que hiciera usted lo posible por quitarle esa idea de la cabeza, -me dijo-, con tanta competencia como hay en estos tiempos, a lo mejor termina por no obtener ningún puesto."

Después de pasar toda una tarde con ese joven -hablando con él, escuchándole tocar el piano, y revisando algunos de sus intentos en el terreno de la composición, ambos decidimos organizar un comité de dos miembros para quitarle a *ella* esa idea de la cabeza. Y con el tiempo lo logramos.

Algunos padres se dan cuenta que sus hijos no tienen probabilidades de triunfar en ningún terreno a menos que se muestren entusiastas al respecto. Esta es una verdad fundamental que todo padre debe aceptar. Es más: el más grande servicio que podemos prestar a nuestro hijo es ayudarlo a definir sus intereses y a averiguar lo que verdaderamente *desea* hacer.

Es posible que su hijo le comunique al lector que no tiene la menor idea de lo que quiere hacer.

Pero cualquier alumno de secundaria sabrá bastante sobre sí mismo si tan sólo se toma el tiempo necesario para sentarse tranquilamente a reflexionar y a consignar por escrito sus observaciones. Sabe qué asignaturas le han agradado más en la escuela. Sabe qué tareas y trabajos (si es que se ha empleado durante sus horas libres) le han despertado más interés. Sabe qué aficiones y que actividades extraescolares le han parecido más divertidas. Sabe lo que más le gusta (le leer en sus ratos desocupados. Sabe qué vocaciones han seguido aquellos adultos a quienes admira. Y si tan sólo se toma un poco de tiempo para anotar algunos de dichos intereses e inclinaciones, con toda seguridad encontrará no pocas ideas que habrán de conducirlo y orientarlo en la dirección *general* acertada.

Por "dirección general acertada" quiero decir que sus intereses podrán inclinarse

Como abrir mentes cerradas

hacia alguno de los ámbitos generales tales como los negocios, la enseñanza, la ingeniería, las ciencias, el derecho, el periodismo, la medicina, etc. Y aun cuando lo único que sepa es que determinados ramos *no* le interesan, eso le servirá para estrechar y deslindar el campo de sus intereses y decidir, en términos muy generales, lo que posiblemente le atraiga.

Aun cuando el hijo efectivamente seleccione algún ramo general que en su sincera opinión considere que pueda interesarle. ello significa que el joven se comprometa a dicho sector de actividades para todo el resto de su vida. Y, ya sea que al terminar la preparatoria ingrese a la universidad o que obtenga un trabajo y prosiga su educación por correspondencia o en clases nocturnas, ello no significa que la preparación y la experiencia que ha recibido se verán desperdiciadas en caso de no permanecer en dicho ámbito. Yo mismo me recibí en la carrera de ingeniería, que nunca ejercí. Pero aprovecho mi preparación de ingeniería práctica-mente en todo cuanto hago.

Así pues, no importa que especialidad universitaria seleccione su hijo, ésta deberá verse como una amplia avenida que lleva a infinidad de posibles vocaciones. Hay tantas subdivisiones en cualquier rama del esfuerzo humano que, por regla general, un individuo tiene que ingresar de lleno en ella antes de que pueda tener la oportunidad de averiguar qué subdivisión es la que más le interesa.

Veamos algunos ejemplos.

Dos jóvenes con quienes he trabajado se interesaban en el ámbito general de la geología. Uno de ellos se especializa hoy en egiptología; el otro, en diseñar instrumentos de superficie para descubrir depósitos de petróleo.

Otro joven, que se interesaba en la contabilidad y que fue ascendiendo hasta llegar al cargo de contador en jefe de una compañía de alimentos, hoy desempeña el puesto de gerente comercial de un importante hospital.

Cierta joven que se inclinaba al periodismo es hoy redactora de copia para una agencia de publicidad. Un joven que estudió ingeniería mecánica procedió luego a estudiar derecho, y hoy es un prominente abogado de patentes especializado en casos de patentes técnicas, trabajo en que aprovecha sus conocimientos tanto de ingeniería como de derecho.

Ninguna de estas personas, cuando estudiaba la preparatoria, sabía a ciencia cierta qué rumbo tomaría para ella el ramo de actividades de su preferencia.

Escoger una carrera es algo así como comprar un sombrero nuevo. Por lo general hemos de probarnos varios modelos antes de encontrar aquel que más nos agrade. Y la mayoría de los individuos prueban e intentan varios trabajos antes de poder darse cuenta, por su experiencia efectiva, lo que pueden desempeñar mejor y, lo que es más importante, lo que más les gusta.

Tampoco el primer trabajo que desempeñe un individuo al salir de la secundaria o de la preparatoria lo compromete en forma alguna a esa rama específica de actividades para el resto de su vida.

Cierto joven me dijo, como a la semana de su graduación de secundaria que más que ninguna otra cosa deseaba ser cronista deportivo. Había sido jefe de la sección de deportes en el periódico escolar, y le fascinaba. Un año después, tras de servir

Como abrir mentes cerradas

como ayudante de redactor en un periódico, cambió de opinión. Decidió que prefería ser locutor de radio. Consiguió un empleo de mozo en una emisora y se dedicó a estudiar dicción, oratoria pública y programación de radio por las noches. Pero se encontró con que la competencia por los principales puestos de locutor era verdaderamente encarnizada. Así que volvió a cambiar de opinión. Determinó entonces dedicarse a vender tiempo en programas de radio. Solicitó el puesto de aprendiz de ventas en la misma emisora, y lo consiguió. hoy vende tiempo de transmisiones e ideas para los programas a los publicistas, tanto locales como de importancia nacional y todo parece indicar que por fin ha encontrado una carrera a la que puede entregarse con entusiasmo.

Una joven que se recibió de un curso comercial entró a trabajar como mecanógrafa en una empresa fabricante de medicamentos. Después de pasar alrededor de un año en las oficinas generales, decidió que estaba interesada en el trabajo de personal. Durante dos años tomó cursos nocturnos en administración de personal en una universidad cercana. Enseguida solicitó su cambio al departamento de personal de su compañía. Hoy es subgerente de la división femenina de la oficina de empleos de dicha empresa.

Podría citar muchos otros ejemplos, pero creo que éstos bastan para demostrar que cualquiera puede ser feliz y triunfar en una amplísima gama de búsquedas ocupacionales, que no existe una sola y única solución al problema de Ocupación de un individuo.

Por lo tanto, los padres sensatos, lejos de empujar a sus hijos a tomar decisiones prematuras sobre las labores que ocuparán su vida, orientarán su pensamiento hacia los cauces de la más abierta exploración.

Recuerde siempre el lector que su hijo es un individuo independiente. Esto quiere decir que en algunos aspectos él es diferente de cualquier otra persona que haya jamás vivido o que viva jamás en el futuro. Tiene sus propios pensamientos, sus ideas propias, sus propias esperanzas, sus propios sueños, y sus singulares y muy personales capacidades de autoexpresión.

Todo padre disfrutará para siempre de la gratitud y el respeto de sus hijos si los ayuda a expresar esa individualidad.

Si el lector como padre desearía obtener mayor ayuda en su tarea de alentar a su hijo a averiguar por sí mismo qué profesión o carrera le gustaría abrazar, encontrará un análisis detallado de este tópico en mi libro *Career Planning for High School Students* (Planeación de carreras para estudiantes de secundaria).* Si los padres leen primero dicho libro y después se lo hacen leer a sus hijos, les resultará más fácil discutir con éstos los más inquietantes problemas relacionados con su educación, y llegar a un común acuerdo sobre soluciones sensatas y satisfactorias a tales problemas.

Después de la preparatoria

Como abrir mentes cerradas

Cuando su hijo o hija termine sus estudios preparatorios, ello representará una crítica encrucijada de su existencia, y de la influencia que sus padres ejerzan en su vida.

* Harper & Row Nueva York, 1952.

Y ya sea que consiga un trabajo y prosiga sus estudios durante la noche, o que emprenda un programa universitario en forma, el joven ingresará a una nueva etapa de su vida en la cual dependerá más de sí mismo y de su criterio personal, y menos de sus padres.

Tal cosa es cual debe ser, pues, a fin de cuentas, todo muchacho o muchacha normal en la última etapa de la adolescencia está listo y capacitado y ávido, además para comenzar a asumir las responsabilidades de la edad adulta.

En pocas palabras: cuando el joven concluye sus estudios secundarios y preparatorios, entra en la tercera y última etapa de su preparación para la edad adulta, etapa que comprende la plena responsabilidad de sus propios actos, así como la capacidad de sostenerse a sí mismo sin la supervisión ni la ayuda económica de sus padres.

En el proceso de ayudar al joven, etapa por etapa, a asumir los privilegios, los desafíos y las responsabilidades de la edad adulta, es aconsejable cuando aún se encuentre estudiando el nivel preparatorio discutir con él el programa que piensa seguir al terminar dichos estudios, haciendo especial referencia a las responsabilidades personales y económicas susceptibles de predicción.

Si el joven ha de ingresar a la universidad, es conveniente hacer un resumen (le los costos del programa de estudios, a fin de llegar a un acuerdo común sobre qué proporción de dichos gastos están dispuestos a cubrir los padres, y qué proporción habrá de pagar el nuevo universitario mediante empleos en sus horas libres.

Aun cuando estén en posición de cubrir por entero el costo de la educación universitaria del joven, los padres no deberán cometer el error de privar a su hijo de la satisfacción y del crecimiento personal que vienen de asumir gradualmente las responsabilidades de la edad adulta.

Uno de los problemas más frecuentes entre los padres consiste en enviar a sus hijos a la universidad y pagar todas las cuentas simplemente por que *ellos* -los padres- desean que sus hijos tengan una educación universitaria. En tales circunstancias, el Joven tendrá bien pocas posibilidades de ser motivado a estudiar y a obtener altas calificaciones. En cambio, sí el propio joven se da cuenta que *necesita* una carrera universitaria para poder realizar lo que ambiciona, tendrá muchas más probabilidades de obtener calificaciones elevadas y de terminar satisfactoriamente su programa de estudios. Y una buena prueba de su personal deseo de adquirir una educación profesional es su disposición a ayudar a pagar el costo de ésta con su propio dinero.

Si el joven o la joven emprende un curso de postgraduado, podrá sostenerse mediante actividades docentes o empleos durante las horas libres, o merced a préstamos para graduados, o por alguna combinación de dichos medios auxiliares, que suelen ponerse a disposición de quienes a lo largo de sus estudios superiores han demostrado ser capaces de realizar labores académicas más avanzadas.

Como abrir mentes cerradas

En caso que su hijo o hija desee emprender estudios profesionales con miras a la adquisición de un título, conviene alentarlos a preparar una breve declaración por escrito en la cual especifique el tipo de programa (le estudios que pretenda emprender, y el porqué de su preferencia. Dicho informe deberá entregarlo personalmente al jefe (leí departamento correspondiente en la universidad, empleando dicha declaración como base para discutir el programa académico de su interés, para lo cual debe solicitar el consejo y el apoyo del jefe de su departamento.

Lo anterior es importante, ya que cualquier alumno que posea un buen expediente de calificaciones en la universidad, y que además cuente con el apoyo y la recomendación del jefe de su departamento, tendrá grandes probabilidades de recibir la atención favorable de por lo menos una de las facultades o escuelas de su preferencia ya solicite una beca, un puesto de instructor o ayudante, o que simplemente trate de ingresar como alumno. Por lo que a mí respecta, puedo afirmar que sin el apoyo del profesor George H. Follows, quien a la sazón fungía como jefe de mi departamento cuando yo estaba en trance de ingresar a la facultad, jamás habría yo logrado obtener el puesto de ayudante de investigaciones en el Carnegie Institute of Technology. Sin el patrocinio del Dr. Walter F. Rittman, quien era el jefe de mi departamento en el Instituto Carnegie cuando estudiaba para obtener mi título de Maestro en Ciencias, jamás se me hubiera concedido el grado de ayudante de investigaciones en la Universidad de Chicago.

Y sin el apoyo y la recomendación del profesor N. W. Barnes, quien fungía como jefe de mi departamento en la Universidad de Chicago durante la época en que estudiaba para obtener mi doctorado, jamás habría yo sido capaz de satisfacer los requisitos para obtener dicho doctorado.

Si el hijo del lector piensa conseguir un trabajo de tiempo completo al terminar su secundaria, conviene muchísimo alentarlos a que continúe su educación en la escuela nocturna o mediante cursos por correspondencia. Acaso desee tomar cursos encaminados a una educación superior, al bachillerato y a un título universitario, o tal vez se interese fundamentalmente en cursos vocacionales que lo preparen para avanzar en su trabajo. Lo importante es alentarlos a continuar su educación mientras viva, y a encontrar el sitio en el cual preste la máxima utilidad, a medida que su vida se va desarrollando.

Si el joven ha de trabajar en una tarea de tiempo completo, estará en vías de proporcionarse su propio sostén -incluyendo, claro esta, el pago de su programa complementario de educación, más su parte de los gastos familiares en caso que continúe viviendo en la casa materna.

Mientras tanto, los padres deberán advertir con toda claridad a su hijo (o hija) que cuando decida casarse, tal paso llevará implícita la decisión de asumir *todas* y cada una de las responsabilidades *personales* y *económicas* que trae consigo la edad adulta.

Es más: creo que no existe vía más eficaz por la cual los padres pueden *crear* numerosos problemas a sus vástagos, que interviniendo regularmente -o siquiera con cierta frecuencia- en el sostén económico de sus hijos e hijas casados.

Está muy bien obsequiar a nuestro hijo o hija un cheque como regalo de bodas. Y también lo es que el padre figure como aval o fiador de la nota bancaria de su hijo

Como abrir mentes cerradas

casado (siempre que éste pueda pagar un préstamo bancario), tal como lo haría por cualquier buen amigo que sea responsable y cuente con un buen empleo. Y, por supuesto, todo padre estará más que dispuesto a brindar cualquier tipo de ayuda que esté a su alcance y que sea necesaria en caso de una auténtica emergencia.

Pero en cualquier ocasión en que un padre comience a financiar las responsabilidades matrimoniales de su vástago en cierta medida de frecuencia o regularidad, le esperan muy serias dificultades.

Como me dijo cierto padre que ayudó a su hija a casarse cuando ésta estudiaba en la universidad, y que varios años después no acababa de verse libre de tales lazos, se quejaba conmigo amargamente: "¿No cree usted que ya deberían de sostenerse económicamente por sí solos? ¡Estos chicos tienen ya 35 años!"

En gran parte es culpa de usted, -le dije-. No debería haber iniciado esa práctica. Y mientras más pronto la suspenda, mejor estarán su hija y su yerno. A veces pienso que los padres disfrutan subconscientemente la sensación de que sus hijos adultos siguen dependiendo de ellos. Todo padre sensato y juicioso deberá estar siempre disponible para brindar consejo y ayuda en una auténtica emergencia. Pero cualquier padre que prive a su hijo de desafíos y responsabilidades que trae consigo la edad adulta no está más que alimentando tu propio ego a expensas del desarrollo del crecimiento y de la madurez de su propio hijo".

Para resumir, lo que todo padre debe esforzarse por hacer, desde los primeros años de vida de su hijo y continuando mientras este o aquel tengan vida, es establecer y conservar cauces de comunicación con su hijo de manera que siempre se interese en lo que éste haga y éste siempre se interese en lo que haga su padre. De hecho, es justamente este libre intercambio de ideas entre padres e hijos lo que hace que su consejo sea ávidamente solicitado y voluntariamente observado cuando el niño más necesita de consejo.

Aquellos padres que enseñan al niño a pensar por su cuenta y a meditar las cosas a fondo, conforme éste avanza desde los años tempranos hasta seguir su sitio de máxima utilidad y máxima dependencia pueden sentirse verdaderamente orgullosos de la labor que han realizado.

Y cuando su hijo o su hija se case, caro lector, y comience a formar familia, la profunda apreciación que sienta por la sabiduría de sus propios padres la ayudará, a su vez, a ser un buen padre.*

Si el lector desea obtener más informes y ayuda para preparar a su hijo para la edad adulta cuando termine sus estudios secundarios y preparatorios encontrará una amplia discusión de diversos problemas relacionados con los años posteriores a la preparatoria en mi libro *Life Planning for College Students~ planeación futura* para estudiantes universitarios, Nueva York, Harper & Row, 1954. Si el padre lee primero dicha obra y después se la da a leer a su hijo (o hija) le será más fácil discutir con éste los más inquietantes problemas relacionados con el tema y llegar a acuerdos comunes sobre soluciones sensatas y para todos los afectados por dichos problemas.

En el trabajo

Ya sea que mi amable lector ocupe actualmente en su trabajo uno de los escaños más bajos de la escala, o un puesto directivo con grandes responsabilidades por las tareas de otros trabajadores, es muy posible que le caería muy bien un aumento de

Como abrir mentes cerradas

suelo, y que indudablemente disfrutaría del prestigio y de los elogios a su ego que trae consigo una buena promoción.

La cuestión fundamental es: ¿En qué forma puede persuadir a su patrón de que es merecedor de tales beneficios?

Cualquier trabajador, por modesta que sea su posición, puede obtener la atención favorable de su jefe y a la larga recibir un buen aumento o un ascenso, creándose la reputación de producir buenas ideas.

No importa dónde se trabaje, el empleado puede estar seguro de una cosa: su empresa está ávida de ideas constructivas capaces de producir dinero o de ahorrar dinero ya sea en la fábrica, en la oficina o en el campo de operaciones.

Mi trabajo como consultor de negocios y consejero de carrera me lleva a muchos diferentes tipos de empresas y en cualquier momento en que encuentro a un empleado o empleada que posee cierta reputación de tener buenas ideas, siempre pregunto a dicha persona "¿En qué consiste su sistema?"

Cuanto he averiguado de esas personas que se han distinguido en su trabajo puede resumirse en tres sencillos consejos:

1. *Supongamos que el negocio fuera suyo.*

Docenas de personas que han alcanzado el éxito me han dicho que si se quiere encontrar 7deas productivas, lo primero que hay que hacer, y lo más importante, es situarse en el estado mental adecuado.

"-Mirémoslo así, -aconseja un subgerente de producción que antes de cumplir los treinta y cinco años ha recibido dos importantes ascensos y casi ha duplicado sus ingresos en los últimos cinco años-. Supongamos que el tanque del cigüeñal de mi auto-móvil tenga una fuga y el aceite se escape. No creo que eso a usted le preocupe gran cosa. Pero supongamos que sea el tanque de aceite de *su* automóvil el que se escape. ¡A fe mía que Cuanto antes tomaría alguna medida para remediarlo! Porque se trata de su automóvil, y el aceite que se está escapando es suyo, y también lo es el dinero que se está desperdiciando.

"-Pues bien, durante años trabajé en esta oficina Como obrero de la producción. De cuando en cuando veía fugas de aceite, o miraba apilarse, al extremo de la línea de montaje; piezas que habían sido rechazadas por defectuosas. . . sin prestarles mayor atención. No veía que ninguna de esas cosas pudiera afectarme seriamente. Cierta noche, como al año de haberme casado, mi mujer me informó que iba a tener un hijo. Y después de haber telefonado a todo mundo y de celebrar el futuro feliz acontecimiento, caí en cuenta que tendría que pagar la cuenta del médico, y que en cuanto llegara el pequeño, habría que mudarnos a una casa más grande. Tras de nueve o diez cónclaves conmigo mismo, llegué a la sorprendente Conclusión de que tendría que convencer al patrón para que me concediera un sueldo más alto:

"-Tardé varias semanas en calcular exactamente qué le diría al patrón y cuándo sería el momento más propicio para encontrarlo en un estado de ánimo condescendiente y comprensivo. Pero cuando llegó la trascendental conferencia, el

jefe me dijo que lo más que podía hacer era repetirme lo que ya me había dicho años antes cuando entré a trabajar bajo sus órdenes: que en esa empresa había bastante campo para ascender, para cualquiera que estuviera siempre en busca de mejores métodos de hacer las cosas y de pequeñas maneras de economizar dinero y de reducir el desperdicio, exactamente como si fuera el propietario de la negociación.

"-Pues bien, fue como si todo eso me lo dijera por primera vez. Pues en realidad las veces anteriores no se me había grabado. Y no se me había grabado porque nunca antes había necesitado dinero extra. Pero ahora la idea surgió ante mí de súbito, con verdadero ímpetu. Comencé a pensar en función de tales fines, y pronto empecé a tener buenas ideas.

"-Recuerdo la primera idea que concebí. El alimentador de sobres que funcionaba en mi línea de montaje se trababa de cuando en cuando, y cada vez que así sucedía teníamos que detener la línea hasta que estuviese reparado. Inventé un pequeño artefacto destinado a perfeccionar el mecanismo alimentador de sobres, y por fin logré hacerlo funcionar tan bien que muy rara vez llegaba a fallar. Esto, junto con otras pequeñas mejoras, aumentaron la producción en mi línea, y antes de mucho tiempo obtuve mi primer ascenso -a sobrestante de la fábrica

Nada hay de insólito en el relato de este joven. Se trata esencialmente de la misma historia que he escuchado de labios de muchos otros: que su progreso y su ruta ascendente comenzaron cuando adoptaron el estado de ánimo adecuado y se interesaron en hacer cuanto pudieran por economizar los gastos y mejorar la manera de hacer las cosas.

No es preciso ser genio para lograr tal fin: No es preciso ser brillante. En cualquier momento en que un individuo ve desaparecer su dinero, es natural que de inmediato haga algo por remediarlo. Es más: nadie puede menos que concebir buenas ideas en su trabajo en cuanto comienza a pensar y a obrar como si el negocio fuese de su propiedad. Entonces, la misma situación abrirá su mente para su propio provecho.

2. Ponga a prueba sus ideas antes de exponerlas a Su jefe.

Cada vez que se conciba una buena idea, es muy conveniente someterla a prueba e intentar diversas formas de aplicarla bajo las condiciones cotidianas de trabajo durante cierto razonable período de tiempo, antes de exponerlas a la consideración del jefe.

Cierto joven que comenzó como empleado del departamento de contabilidad y que a base de tesón fue ascendiendo hasta alcanzar el cargo de subcontralor de su compañía, es un verdadero fanático en lo que se refiere a poner a prueba toda nueva idea bajo las condiciones efectivas de trabajo.

Una de sus primeras ideas fue un sencillo sistema de tarjetas perforadas para evitar que los memorándums entre las oficinas sufrieran confusión. "Pero trabajé en ese pequeño sistema durante varias semanas, y comprobé que efectivamente funcionaba, antes de someterlo al jefe -me dijo el subcontralor-. Varias veces he elaborado una idea durante meses antes de sentirme convencido y satisfecho de

que ésta es lo suficientemente buena para plantearla y recomendaría."

Si algo he aprendido de aquellas personas que tienen el hábito de producir buenas ideas, ya pertenezcan al departamento de contabilidad, a la fábrica o a la división de ventas, o a cualquier otro sector (le la negociación, es sencillamente lo siguiente: todas ellas son el tipo de personas que no sacan a relucir sus brillantes ideas sin estar bien seguros de su efectividad, hasta no haber tenido la oportunidad de meditarlas a fondo.

Casi todos aquéllos con quienes he hablado sobre la adquisición de buenas ideas en el trabajo hacen hincapié en el hecho de que no se puede esperar que otra persona conciba y realice nuestras ideas.

Por muy buena que parezca una idea, es un gran error limitarse a referirla al jefe o a cualquier otra persona, para luego sentarse a esperar que suceda algo prodigioso.

Por ejemplo, el gerente de ventas de cierta importante empresa industrial me dijo: "Cuando era un modesto ayudante de la oficina de ventas, a menudo transmitía ideas que en mi concepto eran bastante buenas. Pero nunca sucedió nada. Un buen día me enfurecí porque nadie hizo nada con relación a una idea mía para reducir los gastos de automóviles y reparaciones de los vendedores. Y antes de que yo terminara de intentar demostrar mi caso, se me ocurrió una idea totalmente nueva y diferente. Por fin, tras de investigar todos los datos, presenté un plan completo que revelaba que podíamos estar seguros de que cada uno de nuestros agentes tuviese un buen automóvil en buenas condiciones, y que nos resultaría más económico proporcionar a cada uno de ellos un automóvil rentado a una organización especializada en ese tipo de servicio, en lugar de pagar a nuestros vendedores las cantidades habituales por viáticos y kilometraje por el empleo de sus propios automóviles particulares en asuntos de la compañía. Mi plan fue adoptado.

Desde entonces, siempre me he propuesto elaborar mis ideas por mi propia cuenta, en lugar de esperar que alguien lo haga por mí. Y creo que fue entonces cuando verdaderamente comenzó mi progreso en esta organización".

Nadie puede negar el hecho de que las madres prefieren a sus propios hijos más que a los ajenos. Asimismo, los seres humanos prefieren sus propias ideas. Así que la próxima vez que el lector conciba una idea brillante, recuerde que es suya. No debe esperar a que otra persona la críe. Y no espere que su patrón o cualquiera otra persona se entusiasme con su idea, hasta que no esté listo para demostrarle *exactamente* cómo funciona y porqué él y la empresa se beneficiarán al utilizarla.

3. No presente su idea como la solución perfecta

Aun después de que se haya terminado de elaborar y perfeccionar la idea y de que haya llegado el momento de presentarla al patrón, no conviene actuar como si ésta fuese la solución perfecta. No hay soluciones perfectas. Si el jefe o cualquier otra persona sugiere algún cambio, no hay que oponerse abiertamente a él, sino escuchar. Enseguida habrá que meditarlo cuidadosamente y hacer cuanto esfuerzo

esté a su alcance por aprovechar cualquier sugerencia capaz de mejorar su idea. Después de todo, nadie tiene el monopolio de las buenas ideas. Conozco un ayudante de la oficina de control de la producción de una empresa fabricante de pinturas que elaboró un nuevo plan de inspección encaminado a acelerar el control de calidad. Cuando sometió su proyecto, el patrón le hizo ver que tenía algunos defectos. El empleado se opuso a los cambios sugeridos por el jefe, y la discusión no llegó a ninguna parte.

"-Un par de días más tarde, -me contó el ayudante, me calmé y me di cuenta que había manejado muy mal todo el asunto. Había consagrado bastante tiempo a mi nuevo plan, y esperaba que mi jefe se mostrara entusiasta ante él. Así que en cuanto comenzó a encontrarle fallas abrí el fuego, y creo que ambos nos acaloramos un poco. Hoy me doy cuenta que algunos de los puntos que él mencionó están acertados. Indudablemente; en nada habría perjudicado al proyecto. Y si tan sólo hubiera escuchado un poco más y entonces discutido tranquilamente las cosas con el jefe, creo que hubiera logrado que se aprobara el plan, aun cuando fuese con algunas modificaciones".

El problema estriba en que en cuanto exponemos una idea relacionada con el trabajo y alguien se dispone a atacarla, nuestra inclinación natural es a defender nuestra idea, con el resultado que solemos terminar en una violenta disputa. Así pues, es muy importante escuchar cuando alguien nos ofrece alguna sugerencia u opone una objeción. Es perfectamente posible que de ello ~ obtenga algo que pueda perfeccionar la idea.

Ya sea que creamos o no tener la razón en un ciento por ciento, es preciso conceder a la otra persona el beneficio de la duda, Es preciso escucharla. Es posible que no esté del todo equivocada.

Cualquier buen vendedor nos dirá que aun cuando él tenga toda la razón y el cliente esté totalmente equivocado, eso no basta para garantizarle la seguridad de un pedido. "Ganar una discusión y perder una venta" es cosa tan frecuente, que cualquier vendedor que se respete estará plenamente de acuerdo en que "pensar con el prospecto" constituye el primer paso para lograr más amigos, más ventas, y más utilidades.

Es necesario conceder a la otra persona suficiente *tiempo* para que pueda expresarse a satisfacción. No hay que interrumpirlo a la mitad ⁴e una frase, por ingenioso que sea nuestro comentario o por impaciente que estemos por decirlo.

Lo mejor es sentarse tranquilamente y escuchar con atención.

A fin de cuentas, brindar a una persona nuestra plena atención y prestar oídos a lo que tenga que decir, constituye uno de los más altos elogios que podemos brindar a cualquiera.

Mientras se escucha a la otra persona expresar sus puntos de vista, si éste hace alguna afirmación o planteamiento con el cual no se esté de acuerdo, lo mejor es rascarse la cabeza y tomarse bastante tiempo para meditar a fondo lo que acaba de decir, antes de intentar responderle. Tal vez convenga, incluso, decirle "Es posible que algo haya en eso que me dices". Acaso sea conveniente llevarse a la cama las aseveraciones del contrario, a fin de concederles toda la consideración que

ameritan.

Esta respuesta diferida demostrará a la otra persona que se está pensando cuidadosamente en lo que ha dicho. Y si nosotros nos tomamos bastante tiempo para meditar sobre lo que ha dicho la otra persona, ésta tendrá muchas más probabilidades de mostrarnos la misma cortesía.

En cualquier momento en que dos personas se abren mutuamente la mente, estarán en camino hacia un acuerdo armonioso. Pero pese a todo es necesario que cada uno ceda un poco.

Es preciso ceder en un punto para ganar un punto. La rigidez y la intransigencia pondrán en peligro la proposición entera del ponente. Lo mejor es preguntarse: ¿Puedo ceder en este punto y todavía lograr mi propósito fundamental?"

En breve, pues, no importa dónde se trabaje, si el empleado adopta el estado de ánimo apropiado suponiendo que la negociación fuese de su propiedad, si elabora y desarrolla exhaustivamente su idea y la somete a prueba por su cuenta antes de plantearla a su jefe, y si escucha lo que los demás tengan que decir y trata de ajustar las ideas de éstos con las suyas, pronto verá que una buena proporción de sus ideas y proyectos se adoptan y que tendrá muchas probabilidades de recibir ascensos y promociones.

Empero, cuando efectivamente reciba un ascenso, el empleado se encontrará frente a toda una nueva serie de problemas en el momento en que comience a asumir responsabilidades por el trabajo de otros individuos.

Incluso, si el lector ocupa actualmente, o espera algún día ocupar cualquier puesto que implique responsabilidad por el trabajo de otras personas, ya sea en los negocios, en la industria, en la enseñanza, en el gobierno, o en cualquier tipo de organización humana -desde la primera línea de supervisión hasta el jefe de la organización- es sumamente juicioso reconocer que la función más importante del empleado en dicho cargo es hacer que otros desempeñen sus labores, persuadiéndolos a que realicen una labor satisfactoria. Este proceso comprende la selección acertada, el adiestramiento, la capacitación y la valoración adecuada de los individuos.

Selección venturosa de empleados

Con frecuencia se me llama a auxiliar a diversos ejecutivos de empresa a resolver problemas relacionados con "empleados problema". La mayoría de dichos casos problemas representa a empleados mal ajustados para la tarea que desempeñan.

Cuando una persona desempeña un trabajo que no es de su agrado, reacciona con irritabilidad y nerviosismo. Se fatiga fácilmente y a veces padece indigestión e insomnio, pudiendo incluso presentar úlceras. A medida que su frustración aumenta, adopta una actitud rebelde, agrada simbólicamente a los demás, y desarrolla una cierta amargura frente al mundo. No es extraño pues que resulte tan difícil lograr que tales personas realicen una labor satisfactoria.

Como abrir mentes cerradas

Es relativamente fácil persuadir a cualquiera para que actúe favorablemente en cualquier trabajo si disfruta su tarea y ha sido bien escogido para realizarla. La mayoría de los problemas de adiestramiento en cualquier organización se remontan a la contratación de individuos que no son susceptibles de ser adiestrados para esa tarea específica. En otras palabras, son los propios administradores quienes *crean* la gran mayoría de los problemas relacionados con la capacitación y la preparación de sus empleados, así como con la moral de su personal, cuando contratan a individuos inapropiados para dicha tarea.

Lo anterior plantea una pregunta fundamental: "¿Qué es lo que hace a un individuo actuar inteligentemente en el trabajo? ¿Cuáles son los requisitos fundamentales para que un individuo alcance el éxito en cualquier trabajo?"

Mis primeros intereses hacia este tópico surgieron cuando formaba parte del cuerpo de investigaciones científicas del Carnegie Institute of Technology y me di cuenta que muchos graduados de la carrera de ingeniería que aparentemente poseían la capacidad para ser ingenieros *no querían serlo*, y que aproximadamente dos tercios partes de los graduados (o sea un 67 por ciento) terminaban emprendiendo otras esferas de actividad ajenas a la ingeniería.

Era evidente que la aptitud para estudiar ingeniería no era el único factor a considerar en la selección de estudiantes para dicha carrera; que también era importante *el deseo* de ser ingeniero.

Estudios posteriores revelaron que aquellos que poseían una bien desarrollada capacidad para *llevarse bien con los demás* progresaban muchísimo más rápidamente que quienes carecían de ella.

Desde aquellos primeros estudios efectuados en el Instituto Carnegie hace más de cuarenta años, hemos recopilado y analizado miles de casos pertenecientes a una amplia variedad de organizaciones comerciales, industriales, mercantiles, institucionales y oficiales que emplean a diferentes tipos y categorías de individuos, y hemos observado, sin excepción, que cuando una persona posee capacidad para desempeñar la tarea, cuando verdaderamente *desea* efectuarla y cuando tiene la capacidad para manejar acertadamente las relaciones humanas que forman parte de esa labor, tal persona actúa con inteligencia y desempeña con eficacia la tarea que le ha sido encomendada.*

William J. Reilly, *The Law of Intelligent Action (La ley de la acción inteligente)*, Nueva York, Harper & Row, 1945.

Todo lo cual acaso se antoje demasiado obvio. Pero la verdad siempre nos parece sencilla y fácil de aceptar una vez que la reconocemos.

Todos sabemos que el mundo está lleno de personas que poseen toda clase de actitudes pero que demuestran bien pocos deseos de aplicar o de perfeccionar tales aptitudes y que logran muy poco en comparación con lo que podrían lograr si quisieran.

Todos sabemos con cuánta frecuencia se encuentran "expertos" que son verdaderos prodigios cerebrales, pero que por desgracia destruyen gran parte de su posible utilidad.

Todo empleado sabe perfectamente que cuando un trabajador *quiere* hacer una

Como abrir mentes cerradas

buena labor, la mitad de la batalla está ganada; que cuando existe el deseo, el trabajador se ve naturalmente motivado a desarrollar su capacidad y a perfeccionar sus relaciones humanas con todos aquellos que laboran en torno suyo. La persona a quien disgusta su trabajo es la que tiende a perder la paciencia, a montar en cólera y a culpar a los demás cuando las cosas no marchan bien, afectando negativamente la moral en cualquier ambiente de trabajo.

Numerosos estudios han demostrado que el "fracaso" de un empleado muy raras veces se debe a su falta de capacidad. Hemos observado que la falta de deseos de trabajar y las relaciones humanas deficientes son las causas fundamentales de la mayoría de los fracasos en el trabajo.

Y sin embargo, al seleccionar entre los aspirantes, la mayor parte de las negociaciones todavía siguen dedicando el énfasis primordial a la capacidad del candidato para efectuar la tarea.

Algunas organizaciones intentan probar la facilidad de un candidato para las relaciones humanas. Pero muy raras veces se encuentra una institución que despliegue un auténtico esfuerzo por descubrir con anticipación al empleo, si el candidato posee deseos personales interiores que estén en armonía con las consecuciones que sea capaz de lograr en la tarea por realizar.

Indudablemente una de las más importantes razones por las cuales tantas organizaciones carecen de procedimientos racionales y cuidadosamente planeados para la selección acertada de futuros empleados, es que dichas empresas subvaloran lamentablemente lo que cuesta el error de contratar o ascender a la persona inadecuada.

De acuerdo con nuestros cálculos, el error al contratar como agente vendedor a un individuo inadecuado tiene para las empresas un costo que varía desde seis mil dólares para un vendedor de libros y doce mil cuando se trata de un agente industrial, hasta veinticinco mil dólares para los vendedores de las grandes agencias publicitarias. El costo de un error similar al contratar a un contador de libros fluctúa entre seis mil y quince mil dólares; y el mismo error al contratar a un auditor puede ser verdaderamente elevado contratar erróneamente a un simple trabajador de u- para la fábrica o a un modesto empleado de oficina, puede elevarse a varios miles de dólares.

Pero el error más costoso en la selección de empleados, y que suele cometerse con frecuencia, es el de ascender a un buen operador a un puesto supervisor por el solo hecho de ser un trabajador competente. No existe necesariamente una correlación entre la capacidad de una persona para desempeñar bien su labor como individuo y su capacidad para supervisar o dirigir a otros y hacer que estos cumplan con su tarea. El costo de escoger mal a un gerente de sucursal, a un gerente de ventas, a un jefe de producción o cualquier otro tipo de supervisor o directivo puede elevarse a cifras astronómicas.

Como consultores de personal al servicio de numerosas industrias y empresas fabricantes de los Estados Unidos, nos hemos dedicado al proceso de perfeccionar y simplificar nuestros métodos de prueba a fin de adjudicar a los empleados sus sitios más idóneos y de seleccionar empleados competentes. A continuación presentamos un breve resumen de nuestros hallazgos.

Como abrir mentes cerradas

Antes de estar en condiciones de probar la aptitud de cualquier Individuo para cualquier tarea, es preciso consignar por escrito un y bien meditado resumen de lo que dicha persona debe cumplir en la ocupación de que se trata. A partir de esta relación y deberes se podrá proceder a definir las aptitudes, capacidades y deseos, así como la facilidad para las relaciones humanas que se requieren para triunfar en dicho puesto.

Entonces y sólo entonces se estará en posición inteligente de averiguar si un candidato posee o no las capacidades potenciales, los deseos y la facilidad para las relaciones humanas necesarios para ser feliz en ese puesto y triunfar en él.

Capacidades

El proceso de averiguar si un candidato posee o no las capacidades y aptitudes potenciales para desempeñar satisfactoriamente una tarea, es relativamente sencillo.

Cuando se trata de encontrar a una mecanógrafa capaz de escribir sesenta palabras por minuto, es cosa bien sencilla colocar a la candidato frente a una máquina y ver lo que la chica puede hacer.

Este procedimiento se conoce como el método de "muestra de trabajo", y es un hecho ampliamente reconocido y aceptado que cuando se trata de encontrar a una persona que posee determinadas capacidades *físicas* o manuales, todo lo que hay que hacer es poner a esa persona a prueba con una muestra del tipo de trabajo por desempeñar, para enseguida valorarla en relación con su eficacia.

Sin embargo, cuando se trata de seleccionar una persona para una tarea cuyo requisito primordial es la capacidad *mental*, casi todos los patrones parecen sufrir cierta confusión. Tal parece como si pasaran por alto el hecho de que no importa qué combinación de aptitudes mentales y físicas participen en el desempeño de cualquier tarea, lo que se trata de averiguar es si una persona puede o no resolver los problemas propios del ambiente de dicho trabajo. Y la manera más sencilla de comprobarlo es probar al aspirante ante una muestra de dichos problemas.

Por ejemplo, en algunas tareas propias de los departamentos de contabilidad o de estadística, donde los problemas que se presentan son de aritmética elemental, el principal requisito consiste en cierto grado de destreza mental. Y es bastante fácil elaborar una docena de típicos problemas de aritmética de los que más frecuentemente surgen en dicho trabajo, y juzgar al candidato de acuerdo con la velocidad y precisión con que los resuelva.

En la selección de agentes vendedores de tiempo completo para casi cualquier tipo de organización de ventas, es muy recomendable escoger a candidatos que ya hayan demostrado su capacidad para vender algo -aun cuando sólo lo hayan hecho durante una parte del día. Empero, existe una amplia variedad de aptitudes mentales que se requieren en las muy diversas modalidades de trabajos relacionados con las ventas. Cuando se trata de elegir a vendedores que recorran farmacias, tiendas de abarrotes y supermercados, habrá que buscar a individuos con la capacidad mercantil suficiente para hacer que los productos circulen

rápido del mostrador a los consumidores y con suficiente aptitud para llevar control de los inventarios en las tiendas. En cambio, si se trata de seleccionar técnicos de ventas e ingenieros que han de visitar diversos tipos de establecimientos industriales e institucionales con el fin de venderles productos técnicos habrá necesidad de encontrar hombres que posean un alto grado de capacidad *analítica* que les permita *observar* a primera mano las condiciones que circundan la posible utilización de sus productos, reconocer y *definir* los problemas que pudieren presentarse, *considerar varias posibles soluciones* tendientes a resolver tales problemas, valorando las ventajas y las desventajas de las diversas soluciones, y *recomendar* al cliente o prospecto la mejor solución que comprenda la utilización de sus productos. En este ámbito tampoco ha resultado difícil producir muestras de trabajo que sometan a prueba las actitudes de los candidatos en dichas tareas.

Aun en el proceso de seleccionar titulares para los altos puestos ejecutivos o administrativos, o para cargos de alta labor creadora, puede emplearse este mismo sistema consistente en valorar una muestra del trabajo de los aspirantes.

Si andamos en busca de un director de producción para una fábrica industrial, y a uno de los candidatos para ocupar dicho puesto le preguntamos: "¿Cómo haría usted para elaborar e instalar un sistema para la planeación y el control de la producción en nuestra fábrica?", la respuesta que dé a dicha pregunta influenciará notablemente, por sí sola, nuestra decisión de rechazar definitivamente al candidato o de considerar más a fondo sus posibilidades.

Si se trata de seleccionar un gerente de mercadotecnia, y se plantea al aspirante un problema de prueba como sería por ejemplo: "Las ventas han descendido notoriamente en el Medio Oeste. ¿Cómo haría usted para determinar qué medidas tomar para remediarlo?", de la respuesta que el candidato dé a dicho problema, y de sus reacciones ante él, podrá determinarse si sus procesos mentales están o no al nivel de los problemas que surgen en el mercadeo de los productos.

Si hay que seleccionar a un redactor publicitario de alta capacidad creadora, o a un artista o a un diseñador de maquinaria, o a cualquier otro tipo de trabajador con aptitudes de creación, invariablemente se podrá basar el juicio valorativo del aspirante enfrentándolo a unos cuantos problemas que tendrá que resolver en dicho puesto.

A pesar de todo lo anterior, continúan teniendo un uso muy amplio las pruebas generales en la industria. Los educadores y psicólogos han elaborado cientos de pruebas mentales supuestamente destinadas a medir la capacidad mental general de un individuo. Estas pruebas han sido aceptadas y utilizadas por numerosos directivos atareados como una solución *general* al problema de poner a prueba la capacidad mental.

No es que tales pruebas *generales* de la capacidad mental carezcan de valor. Simplemente son insuficientes, por regla general, para la cotidiana tarea de seleccionar en la práctica al personal destinado a los negocios y la industria. Casi cualquier prueba general servirá para eliminar cierto porcentaje de desadaptados e individuos inadecuados para cualquier trabajo. Pero una sencilla prueba ajustada a las necesidades específicas de la tarea en cuestión, en la cual se incluyan algunos

de los problemas típicos que en ella surjan, suele revelar las máximas aptitudes posibles en la selección de candidatos adecuados para dicho puesto.

Deseos

El proceso de averiguar si un candidato tiene o no los deseos potenciales de trabajar en determinada función, amerita la más cuidadosa atención. Pues, como sabemos, el deseo es la más poderosa de las fuerzas de motivación. Lo que una persona anhele obtener y lo que desee evitar perder dependen de su filosofía ante la vida. Si un individuo se contenta con un ingreso de cinco mil dólares anuales, será harto difícil conminarlo a desplegar los esfuerzos necesarios para ganar diez mil. Si un hombre no abriga interés alguno en disfrutar el prestigio que entraña un alto puesto directivo, será bien difícil hacerle asumir las responsabilidades inherentes a esa elevada posición. Lo que constituya las normas de vida de una persona, sus normas de valores y de gustos, lo que más le interese, lo que a su juicio tenga más importancia, el que piense o no que su vida sea importante, y que posea alguna razón consciente que justifique su existencia, son todos factores que poseen un efecto fundamental en sus más recónditos y personales anhelos.

Algunos individuos abandonan el lecho por la mañana y se presentan a sus trabajos porque en ellos encuentran algo que verdaderamente desean hacer. Pero la mayor parte de los hombres luchan por arrancarse de la cama y se presentan a sus trabajos porque tienen el hábito de hacerlo o porque temen que de no presentarse a tiempo, pudieran perder el empleo y los ingresos derivados de él.

En algunos casos la remuneración por un trabajo se hace a destajo a comisión, o de acuerdo con alguna otra modalidad de incentivos. En tal caso los anhelos y la ambición económica del candidato tendrán una importante relación sobre la medida en que este se esfuerce en su trabajo.

A veces las empresas andan en busca de un candidato no solo para ocupar determinado puesto, sino también para que actúe como sobresaliente para el siguiente cargo en la escala. En tal caso, surge una segunda pregunta: ¿Tiene el aspirante el deseo de esforzarse para ocupar el siguiente puesto en la escala?

Al explorar los deseos de las personas, conviene reconocer que no todos los que trabajan en una organización ambicionan el puesto de presidente de la empresa. En la práctica, la mayor parte de los individuos no abrigan ningún deseo de asumir la responsabilidad de las labores de otros empleados. Yo he conversado con numerosos obreros de la producción que no abrigaban ningún deseo de ser sobrestantes. Conozco a muchos vendedores que no desean convertirse en gerentes de ventas. No pocos jefes de mostrador están perfectamente satisfechos de seguir siendo jefes de mostrador. No todo sobrestante ambiciona ser gerente de producción. El individuo capaz de conducir la investigación básica de cierta empresa tal vez no tenga deseos de ingresar al ámbito de las labores administrativas ni de proseguir los frutos de sus investigaciones en la operación o administración de la compañía.

Reconozcámoslo. Por desgracia, la mayor parte de los seres humanos no parecen

Como abrir mentes cerradas

abrigar deseos de alcanzar éxitos sobresalientes en ningún campo de actividades lo suficiente como para desplegar los grandes esfuerzos que habitualmente suele exigir semejante éxito.

Al hablar con aspirantes de muy escasa experiencia, es bueno recordar que casi todas las personas tienen que trabajar en varias ocupaciones antes de que a partir de su experiencia práctica puedan averiguar no sólo lo que pueden hacer mejor, sino también lo que más desean.

En el proceso de seleccionar empleados para muchos puestos en las oficinas y en la fábrica, a veces es posible comisionar a los nuevos empleados a una variedad de tareas durante los primeros meses, para luego hablar con ellos a fin de determinar qué trabajo prefiere cada uno de ellos.

Muchas grandes corporaciones prueban a jóvenes egresados de la universidad destacándolos en diversos departamentos de la empresa antes de conferirles puestos definitivos.

Siempre que sea factible, se recomienda este plan de exponer a los candidatos a diversos puestos de la organización que parezcan quedar dentro del ámbito general de sus intereses, permitiendo luego al candidato seleccionar el puesto que más le interese.

Sin embargo, no siempre es factible hacerlo así, por lo que en muchos casos nos vemos obligados a confiar en otros métodos para investigar los deseos de un aspirante.

Se han elaborado pruebas de "interés vocacional" para utilizarse en la industria. Dichas pruebas a menudo están encaminadas a medir el grado hasta el cual una persona comparte los intereses generales de otros individuos en un trabajo dado. Pero tales pruebas difícilmente ahondan lo suficiente para captar las fuentes de origen de los anhelos y deseos personales.

He aquí algunas de las preguntas de prueba que nos han parecido más efectivas en nuestros intentos por determinar los deseos fundamentales de una persona en el trabajo:

- 1 - Supongamos que usted fuera económicamente independiente y totalmente libre de hacer lo que quisiera. ¿Qué ramo de actividades escogería para toda su vida, en caso de seleccionar alguno?
2. ¿Hay algo que usted haga que le interese a tal grado que pierda todo sentido del tiempo y se olvide de mirar el reloj?
3. ¿Alguna vez ha construido o inventado o escrito o creado algo original que le haya complacido muy en particular, y que haya considerado algo muy suyo?
4. ¿En qué invierte su tiempo desocupado?
5. ¿Qué asignaturas disfrutó más en la escuela, y por qué?
6. ¿Qué trabajos le han interesado más, y por qué?

7. Nombre, tan específicamente como le sea posible, los diferentes tipos de trabajo que en su opinión puedan provocar su entusiasmo.
8. Clasifique dichos trabajos por orden de su preferencia.
9. Enumere las razones en pro y en contra de cada tarea mencionada en respuesta a la pregunta anterior. La manera más fácil de hacerlo es trazar una línea vertical en el centro de la hoja, anotando el tipo de trabajo en la parte superior y consignando las ventajas de dicho trabajo en el lado derecho y las desventajas del lado izquierdo.
10. Después de estudiar las ventajas y desventajas relativas de cada tipo de tarea, según los presente en su hoja de balance, deduzca sus propias conclusiones provisionales y sujetas a posibles cambios, sobre el tipo de trabajo que en su opinión sea el más adecuado para sus capacidades y preferencias. Diga porqué arribó a esa conclusión.

Hemos descubierto que este tipo de preguntas es el que más éxito tiene para determinar los deseos más profundos de un individuo y para revelar si éste verdaderamente *desea* o no trabajar en determinada ocupación, así como para saber si verdaderamente *crea* en la *importancia* de dicha tarea.

Al llegar a este punto, es posible que algunos lectores se pregunten: "¿No es verdad que muchas personas escribirán respuestas falsas?"

En primer lugar, no juzgamos a una persona por las respuestas que dé a una sola pregunta. Por regla general existen por lo menos cinco preguntas "de comprobación", de tal manera que cualquier individuo que ignore la trascendencia de sus respuestas sufrirá grandes confusiones si trata de hacer trampa. Las respuestas que dé a todas las preguntas deberán ser consistentes y tener un sentido uniforme.

En segundo lugar, aquellas respuestas que no estén apoyadas por la experiencia se clasifican como simples conjeturas.

En tercer lugar, los juicios definitivos sobre cualquier persona nunca se basan *exclusivamente* en estas pruebas.

Pero al margen de todas las comprobaciones y verificaciones necesarias en las pruebas mencionadas, por lo que a nosotros respecta hemos visto que son relativamente pocas las personas que puedan considerarse verdaderamente faltas de honradez.

Además, no hemos considerado necesario emplear preguntas capciosas o misteriosas o indirectas. Cuando una persona se siente en libertad, tendrá mucho gusto en expresarse espontáneamente en relación con lo que más le interese, lo que más desee hacer y las cosas en que crea.

Relaciones humanas

Cuando se trata de averiguar si un candidato posee o no la capacidad potencial para manejar satisfactoriamente las relaciones humanas en torno a un determinado trabajo, se puede estar razonablemente seguro de que cualquiera que labore en una tarea de su agrado -una tarea que pueda desempeñar y que desee realizar-, generalmente será una persona con quien sea fácil llevarse bien en el trabajo.

Pese a ello, no deja de ser importante verificar con la debida anticipación la destreza del candidato en las relaciones humanas de acuerdo con los requisitos que exige la tarea en cuestión.

Casi todo mundo reconoce que se necesita una gran habilidad en las relaciones humanas para las labores de ventas, de dirección de empresas y de supervisión, pero muchos empleados cometen el error de suponer que las relaciones humanas no tienen importancia en aquellas tareas en las cuales el trabajador actúa por su cuenta o no ejerce responsabilidad alguna por el trabajo de otros individuos.

Sin embargo, todo trabajo tiene sus requisitos en torno a las relaciones públicas, requisitos que no pueden pasarse por alto sin peligro.

Existe un buen número de "pruebas de la personalidad" que comprenden preguntas sobre relaciones humanas y utilizan métodos uniformes para calificar y valorar las respuestas a dichas preguntas. Sería indudablemente muy conveniente si el juicio sobre las relaciones humanas de una persona frente a toda clase de trabajos fuese así de sencilla. Desgraciadamente, no lo es.

Quien desee juzgar la capacidad de un candidato para manejar las relaciones humanas en las situaciones específicas que encontrará en el trabajo, puede preguntarle cómo se comportaría en tales situaciones. Por ejemplo, al hablar con un candidato para una labor de ventas al servicio de una revista de gran circulación, se le podría preguntar: "¿Cómo resolvería usted el problema de entrevistar a todos los altos ejecutivos de empresa que ejercen gran influencia sobre la compra de espacio publicitario, sin ofender al gerente de publicidad ni al comprador de espacio?" Si se va a valorar a un aspirante a un puesto directivo en administración general, ventas, producción o contabilidad, la respuesta que dicho aspirante dé a la pregunta: "¿Cómo se las arreglaría usted para introducir una nueva idea o un nuevo plan de operaciones en un departamento?" proporcionará una indicación sobre su destreza para obtener la colaboración total de los directivos menores, sobrestantes, supervisores, y demás empleados del departamento.

Además de las preguntas específicas tales como las mencionadas, se pueden utilizar preguntas de índole general que ayudan a revelar la actitud que una persona tenga hacia la gente. Por ejemplo, si se le pregunta a un individuo por qué abandonó su última colocación o, en caso de estar actualmente trabajando, por qué desea separarse de su empresa, a veces se logra descubrir si la actitud del candidato hacia sus actuales patrones o hacia los anteriores es justa, y si sus relaciones humanas fueron o no adecuadas. En todos estos casos es una buena idea hablar con el jefe actual o anterior del candidato, ya sea personalmente o por teléfono, con miras a descubrir algo sobre la capacidad del candidato para llevarse bien con otras

personas en su trabajo.

He aquí otras preguntas de índole general que hemos empleado con cierto éxito como "estimulantes de la conversación" al entrevistar candidatos:

1. ¿Le gusta a usted trabajar con otras personas, o preferiría trabajar solo?
2. ¿Le agrada tomar la iniciativa al conocer a nuevas personas, gusta de que éstas lo encuentren a mitad de camino, o prefiere que los otros tomen la iniciativa y vengan hacia usted?
3. ¿Gusta usted de tratar de persuadir a otras personas a adoptar sus puntos de vista?

Las respuestas *cuantitativas* que una persona dé a este tipo de preguntas suelen ser significativas, por la sencilla razón de que la gente tiene más que decir cuando se trata de temas de su predilección, y es natural que las preguntas sobre relaciones humanas estimulen vivamente a quienes estén fuertes en relaciones humanas. Como es natural, la *calidad* de las respuestas que dé una persona es igual de importante, si no es que más. Si, por ejemplo, cierto individuo nos informa que él gusta de tomar la iniciativa para conocer a otras personas, pero no ofrece ningún antecedente o dato personal que pueda apoyar tal aseveración, es natural que el entrevistador ponga en duda la afirmación del candidato. Lo que cuenta no es sólo lo que una persona afirma, sino lo que dicha persona es capaz de sostener.

Por último, una buena prueba de las relaciones humanas de una persona es saber si paga o no sus cuentas. Así que antes que el lector contrate a cualquiera, será prudente verificar el crédito del aspirante.*

Capacitación y perfeccionamiento venturosos de los empleados

Aun cuando logremos seleccionar un buen candidato para un determinado trabajo, es importante reconocer que cualquier persona que esté empleada por nuestra negociación desea saber dos cosas fundamentales, a saber:

1. "¿Qué desean ustedes que yo haga, en función de *resultados finales*?"
2. "¿Qué tal lo estoy haciendo?"

Todo empleado desea saber con precisión qué se espera que él desempeñe en el puesto que ocupa. Un obrero de la producción desea saber lo que la empresa considera una jornada normal de trabajo. Un vendedor foráneo desea saber cuántas visitas se supone que debe efectuar en un día, y cuál es el volumen mínimo de ven-

*Para mayores datos sobre la manera de juzgar las relaciones humanas de un candidato, véase mi libro *Successful Human Relations* (Nueva York Harper & Row, 1952), versión en español *Relaciones humanas venturosas* México, Herrero Hermanos, Sucs., S. A. 1964).

Como abrir mentes cerradas

tas que debe lograr. Y un supervisor o un directivo deseará saber qué resultados últimos se espera que produzca periódicamente y dentro de qué límite de costos.

Ya sea que la empresa cuente o no con un programa formal de adiestramiento y capacitación, la preparación de todo nuevo empleado debe iniciarse desde el primer día que acude a su nuevo trabajo. Que el empleado entre a su tarea con el pie derecho dependerá primordialmente de cómo sea tratado por su jefe inmediato.

El buen lector sabe perfectamente a lo que me refiero. Si su jefe inmediato lo trata concediendo a sus servicios la importancia que ameritan, si le hace ver cómo otros empleados de la organización dependen de la tarea que usted desempeña, si le dice lo que quiere que usted haga y le enseña exactamente cómo hacerlo, si lo ayuda cuando se encuentra con dificultades en lugar de reñirlo, si por todo lo que dice y hace el patrón le demuestra que está genuinamente interesado en usted como individuo y en su futuro, usted no podrá menos que sentir agrado por el buen señor, y verdaderamente deseará hacer cuanto esté a su alcance por él.

En el proceso de adiestrar y capacitar a cualquier empleado para cualquier tarea, siempre es sumamente recomendable que el adiestrador indique a los novatos "Todo cuanto yo les diga en relación con esta faena está encaminada a ayudarlos. Se funda en nuestras propias experiencias hasta el momento. Representa el método más fácil, más rápido y más eficaz que conocemos para desempeñar esta tarea. Eso no quiere decir que imaginemos que nuestro método actual sea perfecto, o que no sea susceptible de perfeccionarse. Por cuidadosamente que se elaboren las instrucciones de trabajo, siempre se podrán introducir mejoras. Después de que ustedes hayan recibido una preparación exhaustiva y de que tengan cierto tiempo de desempeñar estas labores, con mucho gusto escucharemos cualquier sugerencia o recomendación que tengan para desempeñar mejor la tarea. Es más: pronto descubrirán que siempre tenemos mucho gusto en recibir sugerencias de cualquier persona que trabaje en esta empresa. Me refiero a sugerencias constructivas de cualquier índole, pues a todos nos interesa hacer que nuestro trabajo en común sea lo más agradable posible".

Sin embargo, aun cuando hagamos una buena labor de enseñar a un empleado exactamente lo que debe hacer en el cumplimiento de sus deberes, es muy prudente reconocer que la mayoría de los supervisores y directivos son un tanto deficientes por lo que se refiere a prolongar el programa de adiestramiento y capacitación mes con mes y año con año.

Todo empleado desea saber, periódicamente, "Que tal lo esta haciendo". Si es nuevo en el trabajo, querrá que su superior le informe cada varios días – o por lo menos cada semana – que tal cumple con sus deberes. Y no importa cuanto tiempo haya trabajado un empleado en determinada empresa, jamás lo abandonara la necesidad de consultar periódicamente sobre los resultados de su ejecución en el trabajo.

En cualquier organización y en todas ellas, cada directivo o supervisor deberá conferenciar con cada uno de los empleados a sus ordenes, por lo menos una vez al año y de preferencia cada seis meses, con el fin de discutir los aciertos y las fallas de dicho empleado. Y sin embargo, es sorprendente cuan poco frecuente se practica en los negocios e industrias de los Estados Unidos esta vital modalidad de

Como abrir mentes cerradas

prolongación de la capacitación y perfeccionamiento del personal. ¿Cuanto hace que el lector no celebra con su patrón una de estas útiles y constructivas platicas?

En la siguiente página se encontrara un formulario para valoración periódica, que el directivo o supervisor encontrara de gran utilidad en las conferencias que periódicamente sostenga con cada persona a sus órdenes.

En esta misma página se encontrara un formulario para valorencias será facilitar o incluso elogiar al empleado por su competente ejecución de aquellas etapas de la tarea en las cuales este obteniendo resultados satisfactorios.

FORMULARIO PARA VALORACION PERIODICA

Instrucciones generales: el propósito de este formulario es ayudar al supervisor o directivo a evaluar, una vez cada seis meses, la actuación vigente de cada empleado bajo sus ordenes en el desempeño de sus labores, así como llegar a un común acuerdo, merced a una conferencia personal con dicho empleado, sobre un programa específico que la persona referida podrá observar para mejorar la ejecución de sus tareas.

<i>Funciones propias del puesto</i>	<i>Ejecución actual del trabajo en la función enumerada</i>			
<i>EN FUNCIÓN DE RESULTADOS FINALES</i>	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Deficiente</i>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

¿Qué programa de superación ha sido convenido, ya sea para mejorar la actuación en el puesto actual o como preparación para el puesto inmediato superior?

Nombre del empleado _____

Fecha de la conferencia _____

Firma del supervisor o directivo

Como abrir mentes cerradas

En cada caso, la enumeración oficial que la compañía emita de las funciones que la persona en cuestión debe desempeñar, se anexara a este formulario y se utilizara como base para la conferencia.

El segundo paso consiste en llamar la atención del empleado sobre aquellas etapas de la tarea en las cuales no este logrando resultados satisfactorios.

El tercer paso consiste en discutir ampliamente con la persona con miras a llegar a un acuerdo común sobre la causa o causas de los malos resultados. Por ejemplo ¿se trata de alguna circunstancia que esté fuera del control de la persona? ¿O esos malos resultados se deben a la falta de deseos de la persona, a su falta de capacidad, o a su falta de buenas relaciones humanas en la ejecución de esas etapas de la tarea? En última instancia, siempre hay algunas partes de nuestro trabajo que nos agradan más, y ciertas otras que por una u otra razón nos sentimos inclinados a descuidar.

El cuarto paso consiste en llegar a algún acuerdo común con la persona entrevistada, en relación con la definición del problema. Por ejemplo, podría darse el caso de que un vendedor alcance un alto porcentaje de ventas en relación al numero de visitas efectuadas; pero no este visitando suficientes prospectos por día o semana. Un obrero de la producción podrá un número suficiente de unidades terminadas, pero el porcentaje de piezas rechazadas por defectuosas acaso sea demasiado elevado. Un empleado de oficina tal vez sea excepcionalmente preciso y exacto en todo cuanto haga, pero quizá no entregue tanto trabajo como debiera. Un gerente de ventas podrá estar cumpliendo perfectamente con los volúmenes de ventas brutas que se le exigen, pero con un costo demasiado elevado por venta. Un jefe de producción podrá cumplir con el volumen mínimo de producción, pero la elevada cifra de reemplazos entre sus trabajadores tal vez amenace con acarrear futuros problemas en la ciudad en la cual la fabrica recluta su personal. Por ultimo, tal vez un gerente de oficina este realizando una labor sobresaliente por lo que se refiere a tener todos los asuntos al corriente, pero su porcentaje de salarios puede ser demasiado elevado.

El quinto paso consiste en hacer que el empleado participe en el esfuerzo de concebir posibles soluciones para mejorar su actuación en aquellas etapas de la tarea en las cuales el trabajador muestre deficiencia. Siempre que sea posible, conviene que el directivo permita al trabajador sugerir la idea que encierre la solución. Pues, como ya he mencionado en relación con los niños, todo ser humano ama sus propias y personales ideas y es capaz de esforzarse con denuedo para llevarlas a la práctica. Es perfectamente admisible que el directivo o supervisor sugiera una "posible solución", siempre y cuando la haga acompañar de algunas palabras aclaratorias, como por ejemplo: "Desde luego, usted está más cerca del trabajo que yo, y sabrá mejor que yo si esta posible so. lución podría o no dar resultados".

El sexto y ultimo paso consiste en llegar a un acuerdo común con el empleado, con respecto a *lo que piense* hacer para perfeccionar su ejecución de aquellas etapas del trabajo en las cuales se muestre deficiente. El dirigente o supervisor podrá concluir la conferencia con algunas palabras por este estilo: "Muy bien. Perfecto. Dentro de seis meses conversaremos de nuevo para ver que tal marcha su programa "

Como abrir mentes cerradas

Lo que se trata de hacer, por supuesto, es ayudar al trabajador a pensar las cosas por su cuenta. Los lectores pueden encontrar más datos de utilidad a ese respecto consultando más obras sobre dicho tema.*

Mientras tanto, no hay que olvidar jamás que el plan de compensación de cualquier empresa deberá elaborarse de manera que ofrezca un incentivo económico, además de mayor prestigio, a cualquier empleado que conciba mejores maneras de hacer las cosas. Tales incentivos deberán comprender: 1) premios en efectivo para aquellos obreros de la producción o empleados de oficina que ofrezcan sugerencias valiosas, y 2) bonificaciones o aumentos de salario para vendedores, supervisores o directivos que cumplan o excedan los volúmenes mínimos de ventas o de producción. Además, cada vez que haya una vacante para un puesto supervisor o directivo, siempre que sea posible ésta deberá llenarse ascendiendo a un empleado capacitado y competente de la propia Organización.

* William J. Reilly, *The Twelve Rules for Straight Thinking—Applied to Business and Personal Problems* (Las doce reglas del pensamiento objetivo aplicadas a problemas comerciales y personales), Nueva York, Harper & Row 19-7.

Como es natural, en el proceso de evaluar a los empleados es posible encontrar a alguna persona que no pertenezca propiamente a la organización, por habersele destinado a un trabajo inadecuado para sus aptitudes cuando se le contrató. Después de todo ninguna organización es lo suficiente grande ni tiene una variedad suficiente de ocupaciones para satisfacer los deseos y aspiraciones de todos sus empleados.

Si el evaluador está convencido de que un determinado individuo estaría mejor trabajando en otra parte, lo mejor que puede hacer es sostener con él una conversación sincera con dicha persona y decírselo. Y posteriormente ayudarlo a colocarse en el tipo de trabajo donde pueda realizar una mejor tarea y ser más feliz a la larga.

En resumen, el directivo o el supervisor pueden reducir el número de casos problema que surjan en su organización, y aumentar su eficacia para persuadir a los empleados a realizar una mejor labor, perfeccionando para ello el método que emplee en selección de nuevos empleados.

Dichos funcionarios pueden reducir el número de casos problema siguiendo métodos racionales para el adiestramiento, la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación de empleados, métodos que eviten que los buenos trabajadores se conviertan en casos problema *después* de ser contratados.

Por supuesto, también tendrán que manejar cuidadosamente cualquier caso problema que llegue a surgir, con miras a: 1) corregir los defectos del empleado y, de ser posible, perfeccionarlo en su trabajo actual; 2) cambiarlo a un trabajo más adecuado dentro de la organización, si es necesario, y 3) como último recurso ayudarlo a ingresar a otra empresa donde pueda ser más feliz y prestar mejores servicios. Esta manera de resolver los casos problema reducirán el número de problemas costosos, crearán prestigio personal en favor del empleado, y crearán un perdurable buen nombre en provecho de la empresa.

Por último, acaso el directivo sea lo suficientemente valeroso como para aplicar a sí mismo el formulario de evaluación periódica. Si en verdad abriga deseos de realizar

Como abrir mentes cerradas

el tipo de trabajo que desempeña, es indudable que podrá perfeccionar sus capacidades para efectuar mejor su tarea si siempre se presenta ante su jefe con la recomendación de una posible solución a cualquier problema. . -, sin lugar a dudas, puede desarrollar sus relaciones humanas en el trabajo, haciendo todo lo que esté a su alcance por contribuir a la formación de los empleados a sus órdenes. En cualquier ocasión en que un funcionario se interese sinceramente en ayudar a una persona a derivar el máximo provecho de sí misma, es posible que él sea el único ser sobre la Tierra que abrigue semejante interés hacia dicha persona. A la larga, si el funcionario escucha, apoya y forma a un número suficiente de personas, entre ellas a su jefe, no tendrá que preocuparse por recibir aumentos de sueldo y ascensos, ya que dichas personas lo llevarán hacia cualquier meta que anhele su corazón.

Como es natural, el funcionario deberá continuar perfeccionando sus recursos personales para lograr sus metas, mientras viva. La experiencia directa que he tenido con cientos de hombres y mujeres que en la actualidad están haciéndolo me ha demostrado que el mejor medio de garantizar que una persona también lo logre es que ésta haga una cita consigo mismo una vez al año, para efectuar una revisión general.

Una vez al año -digamos, el día de su cumpleaños o el primer día del año-, conviene que nos sentemos a hacer un balance de lo que nos ha sucedido a lo largo del año. Conviene ver si estamos cumpliendo con nuestro programa de trabajo, y en consecuencia trazar metas específicas y detalladas para el año que comienza.

Es de recomendar que el resumen anual se consigne por escrito, incluyendo en él comentarios amplios sobre lo que se ha logrado o lo que se ha dejado de hacer durante el año que termina. Anótense todas las posibles modificaciones al programa general de trabajo. Elabórese un programa conciso de labores que comprenda *lo que se desea realizar durante el año que se inicia, y la forma precisa en que piensa lograrlo.*

Conforme pasa el tiempo, los ejemplares de estas revisiones anuales se vuelven cada vez más valiosas. Pronto el individuo descubre qué tan eficaz es como planificador -si se inclina a un optimismo excesivo, a un pesimismo extremo, o a ser sólidamente objetivo y realista. Pronto descubrirá sus errores más notables y aprenderá la manera de evitarlos. Y cada año verá cómo sus planes se vuelven más claros y sencillos.

Estas revisiones anuales consignadas por escrito, con el tiempo se convierten en una viva crónica histórica que revela la evolución de toda la filosofía de la vida que profese un individuo - lo que él considera importante y, específicamente, lo que anhela lograr.

Una vez que esa persona sepa en lo que cree y exactamente lo que desee lograr en la vida en función de amor, dinero, alimento para el ego y salud, su consecución de una vida plena y bien equilibrada estará asegurada, pues encontrará que piensa, come, duerme y sueña en la consecución de sus anhelos.

Y mientras aliente sueños de audacia enfilados hacia el futuro, mientras su visión del futuro sea infinitamente más grande que cualquier proeza lograda en el pasado, esa persona no envejecerá.

Además, continuará atrayendo perdurablemente la atención favorable de sus semejantes y gozando, mientras viva, de la admiración y el respeto de cuantas personas conozca.

V

Cómo ampliar nuestra actitud de servicio

NADA HAY EN EL MUNDO que, mereciéndolo, el lector no pueda conseguir, siempre y cuando un número suficiente de personas le abran la mente, le extiendan su confianza y crean en él. La mejor manera de lograr tal fin es perfeccionar y ampliar su actitud de servicio hacia las personas con quienes convive y con quienes trabaja, así como hacia todos aquéllos con quienes se asocia o con quienes sostiene relaciones sociales.

Como expresó Robert Louis Stevenson: "En el extranjero se ha extendido, entre las personas de alto nivel moral, la creencia de que éstas deben hacer que sus semejantes sean buenos. Sólo a una persona tengo yo que hacer que sea buena: a mí mismo".

Una vez que el lector ha abierto la mente de una persona

-brindando a ésta su atención favorable, escuchando lo que tenga que decir, y ayudándola a tener razón-, habrá recorrido buena parte del camino hacia un libre intercambio de ideas que conducirá a un acuerdo común para adoptar una acción favorable que resulte satisfactoria para ambas partes - . - siempre y cuando logre demostrar a esa persona que está pensando en función de los intereses de ella tanto como de los suyos propios, y que está ávido de servir a sus intereses. Tal es el tipo de confianza que conquista la confianza de cualquiera.

Y si en cada nueva situación que surja, el lector continúa demostrando su disposición a servir los intereses de esa persona tanto como los suyos propios, a la larga terminará por inspirar en ella su confianza y en hacerla que crea en él.

Cuando adquirimos conciencia de cuánto dependemos unos de otros, nos resulta mucho más fácil adoptar la actitud mental adecuada hacia la gente y servir los intereses de ésta talito como los nuestros, para el mutuo beneficio de todas las partes.

Ahora mismo, por supuesto, existen algunos individuos que Son capaces de ver más allá de sus egoístas intereses personales en el hogar; hay algunos empleados que están dispuestos a servir a una negociación en su conjunto, algunos directivos de empresa y líderes sindicales que valoran debidamente los problemas de la dirección de empresas y de la clase trabajadora, y que comprenden las obligaciones que ambas tienen para con el público en general; hay algunos ciudadanos que saben trascender los horizontes de su propia ciudad o de su estado y actúan por el bien de la nación, y en toda nación del mundo hay algunos hombres y mujeres con sufi-

Como abrir mentes cerradas

ciente amplitud de visión para darse cuenta de que no podrán estar seguros mientras los pueblos de otras naciones padezcan pobreza, insalubridad y condiciones miserables de vida, y que su propio bienestar depende íntima y directamente del bienestar general de todas las naciones de la tierra.

Pero necesitamos más hombres y más mujeres como ellos. Uno de los más grandes retos que hoy afronta la educación en todo el mundo es la necesidad de enseñar a un mayor número de individuos a elevarse a la estatura de semejantes normas.

Me resulta imposible sacudirme la arraigada convicción de que si desde la primaria comenzáramos a enseñar a todos los sencillos ¡principios de las relaciones humanas venturosas -exactamente como se enseña a leer, a escribir y la aritmética-, pronto produciría esa medida un profundo efecto en el mundo en que vivimos. Pues toda vez que las naciones, las razas, los credos y los grupos humanos de cualquier tipo no son sino agrupaciones de individuos, a medida que los individuos de todos los confines del planeta se vuelven cada vez más civilizados en sus cotidianas relaciones con los demás más civilizados se tornan en sus más amplias relaciones con el conglomerado.

Mientras tanto, no tendremos que esperar hasta que el mundo se vuelva más civilizado para comenzar a disfrutar los beneficios de obrar de manera más civilizada. Los lectores pueden adquirir bastante práctica si comienzan desde hoy mismo a mejorar sus relaciones cotidianas con las personas con las cuales conviven y trabajan.

Estar a tono armonioso con aquellos que lo rodean a fin de brindar a éstos su atención favorable y de adoptar hacia ellos una actitud de colaboración, llenará a cualquier individuo de una sensación de bienestar y de profunda satisfacción personal.

En realidad, la mayor satisfacción que puede brindar la vida procede de la sensación de que otras personas lo necesiten a uno y de que uno está sirviendo las necesidades de dichas personas al máximo de sus posibilidades. La más bella compensación que nos ofrece la vida consiste en que en cualquier momento en que un individuo trata de servir a otra persona, se estará sirviendo a sí mismo. Le proporcionara un auténtico respeto hacia sí mismo.

A mayor abundamiento, la próxima vez que el buen lector se sienta mentalmente turbado o abatido y que no sepa determinar con precisión el motivo, no tendrá más que repasar en su mente sus más recientes relaciones humanas, y con toda probabilidad descubrirá que hay algo sobre lo cual tiene la razón mientras la otra persona se equívoca.

En tal caso, no tendrá más que invertir su actitud mental y ver lo que puede hacer para apreciar con toda fidelidad el punto de vista y los intereses de la otra parte. Admita libremente ante sí mismo cualquier error o errores que *pudiera* haber cometido. Si ha ofendido a alguien, es menester disculparse lo más pronto posible. A partir de ese momento, cada vez que se encuentre a esa persona, tendrá más posibilidades de decir y de hacer lo correcto, por abrigar hacia ella una actitud justa y ecuánime.

De hecho, en el momento mismo en que asuma una actitud mental favorable hacia

Como abrir mentes cerradas

los demás, descubrirá que le es mucho más fácil llevarse bien con sus semejantes, que le es más fácil contar con la colaboración de otros, que le es más fácil hacer que todas sus relaciones con otras personas sean mas productivas y más mutuamente provechosas, y que estará mucho más cerca de lograr sus más altos anhelos.

Termino aconsejando a los lectores que comiencen ahora mismo, en todas sus relaciones personales, a brindar a los demás su atención favorable y a hacer cuanto puedan por ellos.

Quienes lo prueben, pronto encontrarán mentes abiertas y corazones igualmente abiertos a donde quiera que vayan.

Apéndice

¿Qué es el National Institute for Straight Thinking?

En 1922, cuando el Dr. William J. Reilly formaba parte del cuerpo de investigadores del Instituto Carnegie de Tecnología, inicio los primeros intentos por adaptar el pensamiento racional y organizado de los laboratorios científicos a los problemas vocacionales y comerciales.

Diez años más tarde, aquellos experimentos iniciados en el Instituto Carnegie culminaron con la elaboración de doce sencillas reglas para el pensamiento objetivo. Durante el otoño de 1932, el Dr. Reilly fundo el Nacional Institute for Straight Thinking (Instituto Nacional para el Pensamiento Objetivo), con el propósito de adiestrar a hombres y mujeres para utilizar el pensamiento objetivo en la planeacion de sus negocios y sus carreras. Desde entonces, las doce reglas mencionadas se han aplicado en una amplia variedad de problemas humanos, y dichas aplicaciones pueden hoy encontrarse en las siguientes obras del Dr. Reilly, editadas por Harper & Row y traducidas a numerosos idiomas en todos los confines del mundo libre: *The twelve Rules for Straight Thinking* (Las doce reglas del pensamiento objetivo), *The Law of Intelligent Action* (La ley de la acción inteligente), *Succesfull Human Relations* (Relaciones humanas venturosas, edición en español, Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México 1965). *How to Avoid Work* (Como evitar el trabajo). *How to make Your Living in Four Hours a Day* (Como ganarse la vida en cuatro horas de trabajo al día). *Career Planning for High Students* (Planeacion de carreras para estudiantes de secundaria y preparatoria) *Life Planning for College Students*, (Planeación futura para estudiantes universitarios) y *A Working Philosophy of Life* (Una filosofía funcional de la vida).

Pero remontémonos al pasado.

EN CARNEGIE NACE UNA IDEA

En el Instituto Carnegie, el Dr. Reilly observó el cuidado y la precisión con que los estudiantes que asistían a un laboratorio cien-tífico seguían todos los pasos de cierto procedimiento establecido - cómo sometían a prueba sus observaciones, definían sus problemas, reunían pruebas, y llegaban a conclusiones debidamente fundadas y válidas. Pero también observó que cuando esos mismos estudiantes cruzaban el pasillo para ir del laboratorio científico al estudio de problemas propios de la economía o de los negocios, llevaban consigo bien poco de su ordenado método, y se sentían desconcertados por no encontrar la manera exacta de resolver

dichos problemas.

En el laboratorio se enseñaba a los alumnos los métodos para analizar la resistencia y la debilidad de determinados materiales, con el fin de determinar el mejor empleo a que éstos pudieran destinarse. Pero jamás se les enseñaba ningún método científico encaminado a estudiar sus propias capacidades y aptitudes, sus gustos y disgustos personales, o para averiguar en qué ramo de actividades podrían desplegar al máximo sus potencialidades.

Intrigado por tan obvias contradicciones, el Dr. Reilly comenzó cuanto antes a adaptar los procedimientos de laboratorio a los dos ámbitos que más le interesaban: los negocios y la planeación de carreras.

En el campo de las vocaciones, el Dr. Reilly dedicó sus esfuerzos a elaborar una serie de prácticas pruebas de aptitudes e inclinaciones destinadas a ayudar a los jóvenes a colocarse en el papel que les corresponde y a realizar una selección más racional e inteligente de sus programas de estudio.

SE DEFINEN LAS REGLAS DE RAZONAMIENTO OBJETIVO

Más tarde, cuando pertenecía al cuerpo de investigadores de la Universidad de Chicago, donde recibió su doctorado, y posterior mente en la Universidad de Texas, donde fungió como profesor asociado de administración de negocios y como director de estudios de mercados, el Dr. Reilly emprendió un estudio exhaustivo de la literatura sobre la lógica. Dicha búsqueda reveló que, si bien desde largos años atrás se seguían procedimientos ordenados en las ciencias puras, pese a ello nadie hasta entonces había definido los procesos generales del razonamiento objetivo en el terreno de las ciencias sociales en términos no técnicos, fácilmente comprensibles, y en reglas claras encaminadas a ayudar al estudiante a pensar objetivamente sobre problemas relacionados con el comportamiento humano.

.El Dr. Reilly consultó entonces a un buen número de distinguidas autoridades en materia de educación sobre el tema del pensamiento objetivo. Entre ellos encontró un aclamador acuerdo con su concepto de que "el propósito fundamental de la educación democrática es inducir a los seres humanos a pensar -objetivamente si es posible, pero a pensar siempre por sí mismos".

En todas las consultas celebradas con psicólogos, maestros de lógica y expertos en ciencias sociales, el procedimiento racional y ordenado que durante tantos años se había empleado en el laboratorio científico se utilizó como base para la elaboración de sencillas reglas susceptibles de aplicarse con seguridad a problemas relacionados con la conducta humana. Por último, se definieron y se acordaron doce sencillas reglas.

SE FUNDA EL NATIONAL INSTITUTE FOR STRAIGHT THINKING

Como abrir mentes cerradas

Poco después de que el Dr. Reilly fundó el Instituto Nacional para el Razonamiento Objetivo, los estudios preliminares de prueba revelaron que quienes más se interesaban en el pensamiento objetivo eran justamente aquellos que menos necesidad tenían de él - prósperos directivos de negocios y destacados hombres y mujeres que con gran amplitud de criterio se proyectan en dirección a cualquier cosa capaz de mejorar aun más su razonamiento y de acelerar su progreso.

En consecuencia, el primer seminario organizado sobre "El razonamiento objetivo en los negocios" estuvo formado por un grupo de doce destacados directivos de empresa de Nueva York -presidentes, vicepresidentes y gerentes generales. La primera clase universitaria celebrada sobre "Planeación de carreras" estuvo constituida por un grupo de doce competentes jóvenes de alrededor de treinta años que fueron recomendados por los altos ejecutivos mencionados.

QUE HACE HOY EL INSTITUTO

En la actualidad, el Instituto brinda consejo sobre problemas de negocios, sobre problemas de la vocación y la carrera, y sobre problemas tributarios del ámbito de la educación general.

En sus consultas de negocios, el Instituto ha sido llamado para orientar la organización de nuevas empresas comerciales y para resolver una amplia variedad de problemas relacionados con el personal, con la mercadotecnia, con la producción y la organización, en favor (le muchas de las grandes industrias y empresas fabricantes (le los Estados Unidos.

En 1959, el Dr. Reilly recibió el premio Paul D. Converse, otorgado por la American Marketing Association, "por distinguidas contribuciones a la ciencia de la mercadotecnia". Es además miembro del Salón de la Fama de Mercadotecnia de la Universidad de Illinois.

En su labor relacionada con las vocaciones y carreras, el Instituto brinda un servicio de consultas particulares sobre planeación de carreras en el nivel adulto, en el nivel universitario y en el nivel de la preparatoria. El asesoramiento sobre la carrera implica problemas que son tan personales y confidenciales que hoy la labor del Instituto se efectúa en consultas individuales más bien que en actividades formales de grupo. En el transcurso de varios años, el Instituto ha elaborado una serie de prácticas pruebas de aptitudes que revelan las capacidades e inclinaciones fundamentales de una persona y, lo que es más importante, la pauta de sus gustos y preferencias individuales. Sus zonas más sólidas y sus debilidades primordiales se miden en relación con sus capacidades, sus deseos y sus relaciones humanas. Se otorga consejo a estudiantes de secundaria y a universitarios sobre sus programas de estudio, así como sobre sus objetivos a largo plazo. Se brinda consejo a los adultos sobre los siguientes temas: 1) la estructuración de un medio ambiente favorable para su esfuerzo, 2) el desarrollo de patrocinio y apoyo personal entre los compradores potenciales de sus servicios, 3) el perfeccionamiento de las capacidades, de los anhelos y de las relaciones humanas,

Como abrir mentes cerradas

4) la venta de servicios personales a un precio justo, y 5) la búsqueda vocacional de algún interés que prometa convertirse en ocupación definitiva y en negocio propio después de los 55 años de edad.

En el ramo de la educación general, el Instituto está dispuesto a asumir la tarea de colaborar con secundarias, preparatorias y universidades en la creación e instalación de programas de estudio sobre las siguientes materias:

1. Planeación vocacional para alumnos de secundaria y preparatoria.
2. Planeación profesional para estudiantes universitarios.
3. Las doce reglas del razonamiento objetivo.
4. La ley de la acción inteligente.
5. Los principios de las relaciones humanas venturosas.

La labor del Instituto cuenta con el valioso apoyo de muchos destacados directivos y educadores, y en la actualidad los libros del Dr. Reilly se utilizan como obras de texto y de consulta en secundarias, preparatorias, universidades, institutos técnicos y otras instituciones de altos estudios.

Los empeños del Instituto han sido comentados en las principales cadenas de radio y en la red de televisión de la NBC. La National Broadcasting Company otorgó al Instituto el tiempo que éste destinó a sus discusiones de mesa redonda en el "Foro familiar norteamericano".

La labor del Instituto ha sido objeto de frecuentes comentarios en muchas de las principales publicaciones de importancia nacional, tales como *Reader's Digest*, *Fortune*, *Time*, *Look*, *Parent's Magazine* y *National Parent-Teacher*.