El poder de la disculpa

LA DISCULPA: ¿UN SÍNTOMA DE DEBILIDAD?

Parece más fácil disculparse en una relación personal que en una laboral: en un entorno competitivo, quizás temamos que nuestra disculpa ante un colega se perciba como un síntoma de debilidad, nuestra autoridad quede socavada o incluso se resienta el propio funcionamiento del equipo.

Sin embargo, una disculpa honesta y sincera puede restaurar la dignidad y atenuar el miedo a las represalias o incluso el deseo de venganza de quien la recibe. Para quien la pide, puede ser un eficaz medio de lograr la reconciliación en una relación de trabajo y el primer paso para restaurar la confianza. En este sentido, puede transmitir fortaleza de carácter, demostrar inteligencia emocional y corroborar que ambas partes anclan su relación en valores compartidos que desean honrar.

Hay ciertos factores que, dependiendo de las circunstancias, pueden favorecer el éxito de una disculpa:

AL PEDIR DISCULPAS

Considere incluir los siguientes elementos:

1. Concrete y explique la acción percibida como ofensa

Ejemplo: "Ayer, durante la reunión, dije...".

2. Reconozca como legítimas las emociones de la otra persona

Ejemplo: "Entiendo que esto te haya podido doler".

3. Asuma su responsabilidad

Ejemplos: "Debería haber actuado de otra forma" o "Cuando traté el tema, debería haber tenido en cuenta...".

4. Juzgue la ofensa

Ejemplo: "Abordé el asunto de la forma equivocada".

5. Exprese su arrepentimiento

Ejemplo: "Siento haber dicho lo que dije".

6. Formule su propósito de enmienda

Ejemplos: "A partir de ahora, intentaré hablar en un tono más amistoso/usar otras palabras" o "Espero que podamos respetarnos mutuamente".

AL RECIBIR UNA DISCULPA

Saber responder a una disculpa es fundamental para la futura relación con quien la pide. En primer lugar, pregúntese si está realmente dispuesto a aceptarla.

1. Si está dispuesto a aceptarla

Demuéstrelo con un gesto de perdón, como estrechar la mano o cualquier otro que le resulte cómodo.

2. Si no está dispuesto a aceptarla

Admita el valor de la disculpa y pida más tiempo para reponerse de la ofensa. Cuando se sienta con ánimos para volver a hablar del tema, dígalo.

CONCLUSIÓN

La mejor forma de lograr que una disculpa obre su efecto sanador por medio de la recuperación de la confianza, el afecto y el respeto consiste en poder definir con claridad el comportamiento dañino, pedir perdón y señalar cómo evitar futuros malentendidos.

Con los servicios de mediación u otros métodos oficiosos de solución de conflictos, nuestra Oficina puede ayudarlo en este proceso.

¿Por qué nos cuesta tanto pedir disculpas?

A finales de los años 70, Elton John cantaba aquello de *Sorry seems to be de hardest word* ("Lo siento parece ser la palabra más dura"). Se trata de una de sus canciones más emblemáticas. El título centra la atención sobre el tema que queremos tratar: a veces decir "lo siento" parece lo más difícil de pronunciar. Pedir disculpas cuesta y por eso, llegado el caso, intentamos poner en marcha toda clase de estrategias con tal de evitarlo.

Algunos ejemplos son dar explicaciones de lo ocurrido (intentando que la persona ofendida entienda los motivos por los que se actuó de una determinada manera), quitar importancia a lo sucedido, bromear con ello, poner excusas (no asumiendo la responsabilidad), evitar hablar del tema o hacer como que no ha pasado nada. Pero estas opciones no logran el efecto facilitador del perdón que tienen las disculpas.

Son varios los motivos por los que cuesta asumir la plena responsabilidad de las consecuencias de los actos y disculparse.

Los dos motivos por los que cuesta asumir responsabilidades

El primero es que supone una pérdida de autoestima, ya que se ha de reconocer que con el propio comportamiento se hizo daño. La imagen de uno mismo se va a ver cuanto menos cuestionada. Si la valoración negativa es hacia el comportamiento que uno llevó a cabo, puede aparecer la culpa. En el caso de que esa valoración negativa se refiera a la persona por completo, es decir, sea una etiqueta global, entonces aparecerá la vergüenza. Ambas emociones resultan de difícil manejo, y de ahí que se evite pedir disculpas y ser consciente del daño, precisamente para no sentirlas.

El segundo motivo implica cierta percepción de que se pierde poder o estatus. Algunas personas sienten que es humillante lo que se conoce como "agachar la cabeza" justo por este motivo. Sería una cuestión de orgullo, que es también una emoción autoconsciente junto con la culpa y la vergüenza. En el caso del orgullo que impide hacerse cargo del dolor causado al otro habría un excesivo apego a una imagen sobrevalorada de uno mismo.

Por último, el tercer motivo es el miedo a que se le pida una compensación costosa, que uno siente que no puede o no quiere ofrecer. Puede ocurrir también que sea un mero temor, que después no se cumpla, ya que no siempre la persona ofendida solicita compensación; la mayoría de las veces busca comprensión de su dolor, percibir arrepentimiento sincero y buenos propósitos.

Tan importante es pedir disculpas como que estas sean sinceras, ya que de lo contrario es difícil que llegue el perdón del ofendido. La percepción de sinceridad es mayor cuando la disculpa tiene lugar de forma espontánea y próxima a la ofensa, y es menor cuando se obtiene un beneficio por ello (penitenciario, por ejemplo).

¿Cuál es su nivel de narcisismo?

¿De qué depende que al tomar conciencia del daño cometido aparezca dentro de uno la emoción de la culpa, de la vergüenza o bien el orgullo? Una importante razón, que no agota otras posibles, es el nivel de narcisismo que hay en la personalidad del individuo. Aquellos cuyo nivel de narcisismo sea más bajo tenderán más a la culpa. Por el contrario, los que tengan niveles mayores, tenderán a la vergüenza / orgullo, que son en realidad dos caras de una misma moneda.

El orgullo es una emoción que resulta sana cuando nos permite la propia valoración de lo que uno es capaz de construir, de las acciones y experiencias, de los propios logros, así como de los logros y acciones de los demás. El problema con el orgullo aparece cuando es tan elevado que mueve a la persona a la soberbia, la cual le hace valorarse a sí misma por encima de las demás. Puede llegar a ser una fuente de bloqueo, tanto de las ideas, como de la empatía con los otros.

La persona narcisista puede resistirse a tomar conciencia del daño al otro y aferrarse al orgullo. Consigue con ello salvaguardar su imagen ante sí, pero crea un intenso malestar al otro. No obstante, en ocasiones la resistencia cede a la evidencia, y se hace cargo en toda su magnitud. Y ahí sí aparecería la vergüenza, y con ella un intenso malestar.

Del adecuado nivel de culpa, de vergüenza y de orgullo dependerá que las disculpas alcancen a la persona dañada o bien que ese posible perdón quede en el camino. Puede ayudar a este equilibrio el no identificarse con la acción cometida por fallida, errónea y dañina que haya sido.

Cualquier persona es mucho más que sus comportamientos, por lo que apegarse a la idea de que “todo lo hago mal” o “soy malo, soy un desastre” resulta del todo falaz. Además, no tener esos pensamientos de uno mismo ayudará a mantenerse en el mismo plano que los demás, sabiendo que se es tan digno de valoración como el otro y cuidando la conexión empática, lo que permitirá unas relaciones saludables.

La importancia de las disculpas

06/10/2023 · **Blog José Luis Zunni**, **Ecofin Business Schools Group**, **Liderazgo**, **Management**, **Portada**

Si hay una capacidad de las personas que se convierte en una llave de paso para la mejora de las relaciones interpersonales, ella es la disculpa. **¿Es que tiene tanto valor?** ¿Es tan necesario disculparse cortésmente por un error?

En la cantidad de interacciones diarias que realizan las personas en sus ambientes laborales cada día, lo primero que debe hacerse **en consonancia con la humildad** que se le pide, por ejemplo, a una persona que está ejerciendo **una posición de liderazgo intermedio**, es que tiene que comenzar con dos palabras mágicas: **"lo siento"** o **"pido disculpas".** Por ejemplo, podría decir: "Lamento haberte criticado ayer. **Me siento muy apenado por la forma** en que actué". Sus palabras deben ser sinceras y auténticas.

Dado ese ritmo vertiginoso al que vivimos, es fácil cometer errores, porque tenemos sentimientos, con frecuencia el ambiente **se transforma como una olla a presión**, lo que nos hace perder los nervios en una reunión de equipo, o quizás enviar un tweet que realmente **no debería haberse enviado jamás.** De la misma manera que hacer comentarios más propios de ese chismorreo natural entre amigos y conocidos, pero no a la altura de **la mínima ética y conducta** que se exige en un ambiente que se pretende sea de well-being.

Podemos herir inconscientemente

Las personas no son máquinas de precisión perfectamente programadas. Actúan siempre con la misma actitud y eficacia, pero justamente al no ser robots, jamás hacen **algo exactamente igual** a como lo habían hecho en otras ocasiones: porque cometemos errores y, a veces, **herimos a las personas** con nuestro comportamiento, palabras y acciones, **ya sea intencionadamente o por accidente.**

Es imposible no caer en algún error a lo largo de miles de relaciones interpersonales que se tienen en los ámbitos laborales. De ahí que es conveniente que todas las personas **sepan cómo disculparse**. No siempre es fácil pedir perdón, pero es la mejor manera de **restablecer la confianza** cuando se ha hecho algo mal.

¿Qué es una disculpa?

Una disculpa es una declaración con dos elementos clave:

– la persona demuestra que siente remordimiento por sus acciones.

– no menos importante, esa misma persona está reconociendo el daño que sus acciones causaron a otra persona.

¿Por qué es difícil pedir perdón?

Pedir perdón es difícil porque la persona que lo hace, **finalmente está aceptando la culpa**, que en no pocas ocasiones puede **afectar el ego,** y si éste es demasiado sensible, al disculparse puede incluso ver **amenazado dicho ego**. Pero hay que tener en cuenta que cuando la identidad de ese empleado se basa en **la noción y conocimiento que de él tienen** el resto de compañeros de su entorno de trabajo, de que se le considera una buena persona, entonces admitir la culpa **no debe generarle ninguna duda** a quién toma la iniciativa de disculparse. Ya que cuando ejerce esta acción, que por cierto **los demás valoran y agradecen**, pueda verse afectada su seguridad futura (es su percepción), por ejemplo, si se diera el caso, de su capacidad de coordinación y cohesión cuando tiene un departamento a su cargo, que incluye la dirección de veinte subordinados.
Puede creer, de hecho, **son muchas las personas que así piensan**, que la admisión de errores y/o culpas **debilita la posición** que se tenga en el día a día. Aunque que los que así proceden, sin miedo a ningún tipo de arrepentimiento, lo que están poniendo en juego **no es la posición de hoy** frente a los demás, sino en el organigrama que finalmente se dibujará en un futuro no muy lejano.

Lo que opinan los psicólogos

Si bien puede resultar difícil e incluso, en algunas circunstancias **un poco desagradable admitir errores**, por aquello que hemos referido del ego, a lo cual hay que sumarle **nuestra preocupación por nuestra imagen**, no reconocer que se está equivocado puede provocar problemas psicológicos y relaciones arruinadas.
Y si ejercer la negación a reconocer la culpa aumenta el ego **y puede resultar más satisfactorio**, más allá de la situación presente, no termina siendo bueno para nadie: ni para la persona que debe admitir el error, porque va a emprender el camino que **le hará insensible a los sentimientos y emociones** de los demás si persiste en este tipo de actitudes; para el o los damnificados por este error, porque harán una composición de lugar de cierto nivel **no solo de insatisfacción en el ambiente de trabajo**, sino que es uno de los inicios más frecuentes de **la pérdida de confianza en un jefe**, que puede socavar no solo las relaciones interpersonales futuras, sino la propia productividad de ese equipo. No hay persona que pueda mantener su habitual eficacia en su puesto de trabajo, si tiene que estar dedicando tiempo a protegerse de posibles comentarios desafortunados.

Otro impedimento para admitir errores

Sin duda en las relaciones diarias interpersonales, cuando vemos que nuestra imagen está en juego, por ese sentimiento de que al ejercer la acción noble de pedir disculpas y reconocer el error,

creemos **que nos hace parecer débiles y vulnerables**, puede llevarnos **a una creencia equivocada** que lleva también a incrementar un error original que pudo haber sido subsanado de manera simple, en cambio, por la obstinación y la duda sobre nuestra propia capacidad de gestión de este tipo de situaciones, **nos terminamos negando a ese reconocimiento**, o peor aún, cuando se reconoce a medias, un poco forzado pero considerando sólo la evidencia **que respalda nuestras creencias**. El que elige este camino, no solo no tiene futuro como líder, sino que tiene los días contados en la posición que ejerce en el presente, aunque tenga a su cargo 50 personas.

¿Qué consecuencias tiene psicológicamente hablando?

Que se produce a continuación lo que se conoce como **"disonancia cognitiva**", que, en psicología, este término hace referencia a la **tensión o desarmonía interna** del sistema de ideas, creencias y emociones.
El psicólogo social **Leon Festinger** elaboró una tesis sobre la conducta de los individuos en relación a la fuerte necesidad de que sus **creencias, actitudes y su conducta sean coherentes entre sí.** Porque según su visión, Festinger creía que de esta manera **se evitan contradicciones** entre las creencias que tiene una persona y las actitudes que toma, así como la conducta que ejerce.
En el momento que entran en conflicto, esto conduce a **la falta de armonía** de las ideas mantenidas por la persona, algo que en muchas ocasiones genera malestar. Esta corriente de pensamiento psicológico ha sido ampliamente estudiada en el campo de la psicología social y puede definirse como **la incomodidad, tensión o ansiedad** que experimentan los individuos cuando sus creencias o actitudes **entran en conflicto con lo que hacen.** Lo que termina produciendo esta circunstancia en la actitud de una persona, es o a un **intento de cambio de la conducta** o a **defender sus creencias o actitudes** (incluso llegando al autoengaño) para reducir el malestar que producen.
Y lo que se va produciendo cuando se suceden este tipo de actitudes, es que cuando una persona se enfrenta a estas dos ideas o creencias contradictorias, genera un estrés psicológico que no le pasará inadvertido. Porque las personas bajo esta influencia terminan confundiéndose mucho cuando sus visiones y valores del mundo son cuestionados por acciones que van en su contra.

Barbara Kellerman que es profesora James MacGregor Burns de Liderazgo Público en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, hace poco más de quince años afirmaba que cuando los líderes corporativos o las organizaciones que representan se equivocan, **enfrentan la difícil decisión de disculparse públicamente o no**. Sin duda, las disculpas públicas siempre son medidas muy riesgosas, **especialmente para la reputación**

corporativa y, muy particularmente para el propio líder. Y también en estas circunstancias se producen contradicciones en el pensamiento al cual **va ir seguida la acción de la disculpa**, o finalmente no se dará.

También como hemos venido sosteniendo en nuestra aportación de hoy, también Kellerman sostiene que una disculpa mal accionada puede convertirse en suicida, **mientras que hacerla con inteligencia** puede mitigar ese sentimiento de que disculpándose puede percibirse esta actitud **como un signo de carácter o de debilidad**.
Una vez más, las contradicciones que generan tensión: porque cuando **se tiene éxito en la disculpa** tiene el efecto mágico de poder convertir la enemistad en **un triunfo personal y organizacional**, mientras que una disculpa demasiado pequeña, demasiado tarde o demasiado tácticamente transparente puede abrir las compuertas a la ruina individual e institucional.
Nos parece más que razonable la posición que asume Kellerman de que "los líderes no deberían ofrecer disculpas públicas **con frecuencia o a la ligera**", para lo cual sugiere que deben aplicarse una o más de las siguientes condiciones:
– Es probable que la disculpa sirva para un propósito importante.

– El delito tiene consecuencias graves.

– Es apropiado que el líder asuma la responsabilidad de la ofensa.

– El líder es el único que puede hacer el trabajo.

– El coste de decir algo probablemente sea menor que el costo de permanecer en silencio.

Nuestra coincidencia es total, ya que por todo lo dicho más arriba, cuando se ve venir que las disculpas son buenas y sinceras, **siempre funcionan.**
Pero hay algo que hoy día hay que agregar a esta posición de Kellerman que ella no dijo en su momento: que estamos en un presente tremendamente agobiado de **cientos de miles de palabras, acciones y especialmente interpretaciones** de lo que se dice y hace, gracias a lo que hoy ya no nos resulta novedoso: el poder de una **comunicación masiva a través de las redes sociales** y todo tipo de dispositivos móviles y apps que nos ponen a tiro en tiempo real las declaraciones de personalidades de todo tipo.
Entonces, cuidado al ocultamiento y a esa s**upuesta decisión inteligente de dejar correr la cosa,** como si nada pasara. Este modo de proceder, siempre termina convirtiéndose en un capitalizador negativo, aumentando incluso sin justificación un hecho o una actitud o unas

palabras, que ni tenían un sentido negativo como el que ahora se le puede atribuir, **y menos la intencionalidad** a la que se alude actualmente.

Por ello, las buenas disculpas suelen funcionar. Y, para ello, es bueno recordarnos: ¿Qué constituye una buena disculpa? Reconocimiento del error o irregularidad, aceptación de responsabilidad, expresión de arrepentimiento y garantía de que la infracción no se repetirá.