



Herramientas conversacionales II

TEMA 2. Disculpas: conversación de acción y compromiso

Cuando las personas se comprometen tienen la obligación de cumplir con lo prometido, y más aún, de honrar su palabra. Sin embargo, en muchas ocasiones es inevitable que se presenten obstáculos para cumplir con las promesas. Kofman (2001) argumenta que en los casos de conflicto es necesario desarrollar procesos curativos para reparar la tarea, las relaciones y la integridad. Estos procesos son denominados **recompromisos conversacionales**, y están basados en dos procesos: los reclamos y las disculpas.

Cuando una promesa es incumplida o cuando se ha dicho o hecho algo que ha afectado a otra persona, con el fin de reparar los daños causados, restaurar las relaciones y lograr los objetivos, se hace uso del acto lingüístico de la disculpa como una posibilidad de acción y compromiso. Pedir disculpas de manera efectiva es un aspecto esencial de la comunicación interpersonal y la resolución de conflictos. Según investigaciones, el perdón puede ser una estrategia de afrontamiento centrada en las emociones, lo que ayuda a reducir riesgos para la salud y a promover la resiliencia (Worthington y Scherer, 2004). Además, al disculparse, se atienden las necesidades psicológicas de la víctima, lo que facilita una mayor apertura hacia la reconciliación y mejora la percepción de la víctima sobre su imagen y sentido de poder (Chaudhry y Burdea, 2023).



La disculpa es un acto lingüístico que resulta difícil para muchas personas ya que puede implicar una exposición y una pérdida de autoestima. Por una parte, el reconocer de manera pública una conducta que ha afectado a otro hace que una persona se sienta vulnerable, y por otra, significa desafiar creencias limitantes arraigadas, tales como:

- ▶ Si le ofrezco disculpas, voy a perder autoridad con él o ella.

- ▶ Cuando ofrezco disculpas estoy asumiendo que toda la culpa es mía.

- ▶ Para qué me disculpo, seguro no acepta mis disculpas y el que queda mal soy yo.

- ▶ Si me disculpo estoy comprometiéndome a cambiar.

Sin embargo, más allá de las creencias limitantes que pueden surgir al ofrecer disculpas, es el camino más rápido y seguro para la reparación del daño causado. Además, es esencial destacar que la efectividad de las disculpas puede variar dependiendo del contexto y factores culturales, y el nivel de dominio del lenguaje puede influir en el uso y complejidad de las estrategias de disculpa (Cedar, 2017; Almegren, 2018). Esta reparación no es sólo para la persona a la que se ha afectado, sino también para quien incumple, ya que se libera de la carga emocional de defraudar a los demás.



Kofman (2001) defiende que las disculpas efectivas impactan las tres dimensiones de resultados: la tarea, las relaciones y la identidad (véase Gráfico 1). En la dimensión de la tarea, el objetivo es reparar el incumplimiento para lograr los resultados esperados. En la dimensión de las relaciones, el objetivo es restablecer la confianza y minimizar el daño causado. En la dimensión de la identidad, el objetivo es actuar con integridad y dignidad, y aprender de los errores para diseñar nuevas formas de cooperar en el futuro.

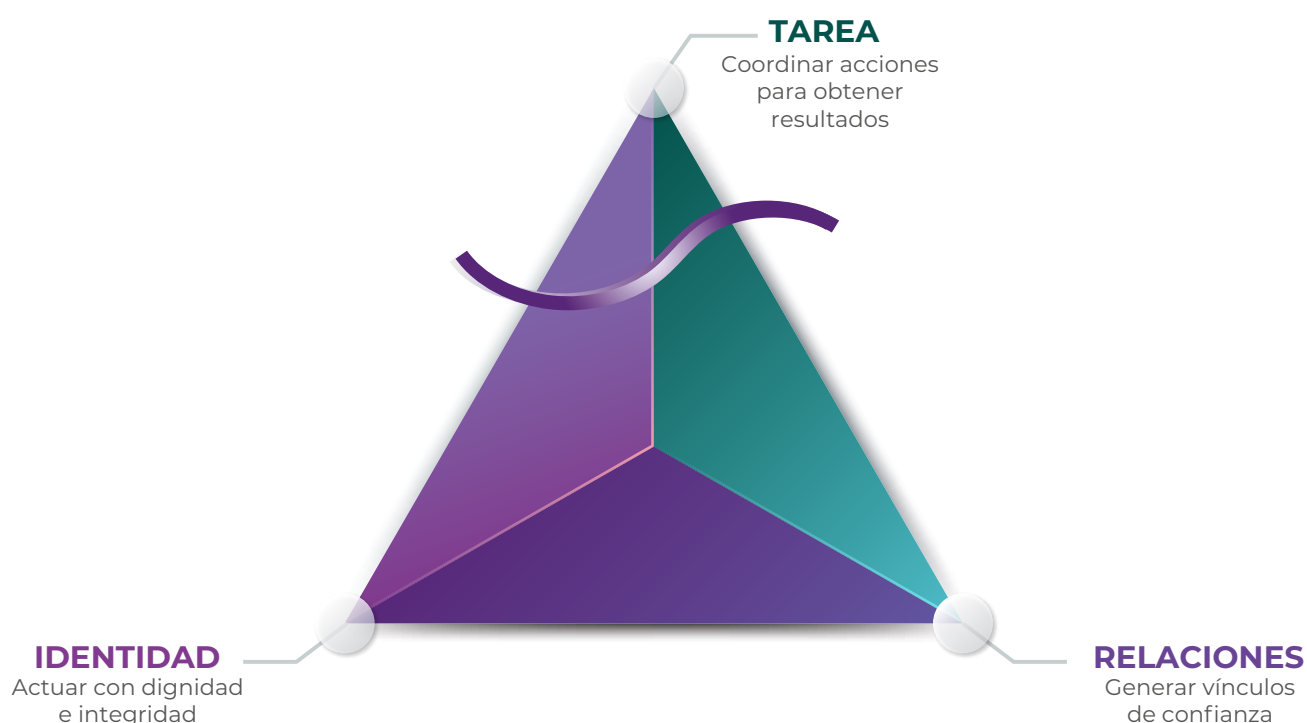


Gráfico 1. Dimensiones de resultados.

Fuente: Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Argentina: Granica.

Siguiendo a Kofman (2001), es posible cumplir los objetivos en las tres dimensiones cuando se privilegian la integridad, la honorabilidad y la confianza.

Como ya se ha mencionado, el acto lingüístico de la disculpa aparece ante el incumplimiento de una promesa. El Gráfico 2 presenta el ciclo conversacional en el cual aparece la disculpa.

A continuación, se ilustrarán las diferentes etapas del ciclo de la disculpa, teniendo en cuenta el compromiso conversacional realizado por Martha y Andrés:

Martha camina con firmeza por el pasillo que conduce a la oficina de Andrés. Está un poco nerviosa porque sabe que las negociaciones con él no son nada fáciles.

Andrés sale a su encuentro y la saluda afectuosamente. Son viejos conocidos. Martha lleva asesorándolo hace algunos años y hay mucha confianza entre ellos.

—Martha, te he pedido que vinieras porque necesitamos con urgencia unos equipos y sólo ustedes pueden proveérnoslos con la calidad que requerimos.

—Claro que sí, Andrés, ya sabes que siempre puedes contar con nosotros. Dime ¿cuáles son tus necesidades?

Andrés abre un documento en su computadora y le muestra a Martha las especificaciones técnicas requeridas para los equipos.

—Andrés, nosotros contamos con estos equipos y podemos agregar las especificaciones que ustedes requieren.

—¡Qué maravilla, Martha! Me quitas un peso de encima. Saber que ustedes pueden hacerlo me deja muy tranquilo... sé que puedo confiar en tu empresa. La situación es que necesitamos mucha celeridad con este pedido, porque de esos equipos depende que podamos comprometernos con un proyecto de un cliente muy grande.

—¿Para cuándo los necesitas? pregunta Martha.

—Sólo tengo un mes. No podría darte más tiempo... dime si esto es suficiente para ustedes.



—Andrés, no creo que tengamos problemas. Es posible que un mes sea suficiente. Déjame presentar el pedido a la empresa y te enviaré un correo confirmándote la fecha.

—De acuerdo, Martha... cruzaré los dedos.

Martha presenta el pedido en la empresa y en el área de desarrollo le dicen que puede comprometerse con el cliente para la entrega en un mes.

Andrés recibe el correo de Martha con mucho agrado y tranquilidad. Él sabe que ellos son muy cumplidos.

Después de quince días, Martha se reúne con el ingeniero del área de desarrollo para dar seguimiento al pedido de Andrés y se encuentra con que hay problemas serios con unas piezas que son importadas y los productos tienen una demora considerable.

Martha se preocupa, ya que no es común que estas situaciones pasen en su empresa. No sabe qué hacer, y piensa que si le dice esto a Andrés seguro tendrá problemas. Él tiene su carácter. Además, es posible que pierda la venta. Lo mejor será no decir nada y tener fe de que todo se solucionará.

Sin embargo, la situación no se soluciona y la empresa no recibe las piezas para terminar de construir los equipos.

Andrés no entiende lo que está pasando. Ha pasado una semana de la fecha de entrega y Martha no aparece con noticias. ¿Qué pasó con sus equipos? ¿Será que Martha no entendió su urgencia?

Después de varias llamadas sin respuesta, por fin Andrés se comunica con Martha, quien escuetamente le dice:



—Andrés lo siento, no te hemos enviado los equipos porque las importaciones están muy lentas. Ya sabes que las nuevas políticas macroeconómicas del país han afectado mucho a las empresas. —¡Cómo! —grita Andrés—. Y eso es todo... ¿crees que con decir lo siento es suficiente? ¿Por eso no atendías mis llamadas? ¿Dónde está la seriedad de ustedes? ¿Por qué no me lo dijiste antes? ¿Tenías que esperar hasta última hora? ¿No entiendes que ahora soy yo el que va a quedar mal con mi cliente?



Gráfico 2. Ciclo de disculpa.

Articulación. En esta etapa se contextualiza la situación y aparece la lectura de inquietudes.



Andrés le presenta a Martha sus requerimientos para el desarrollo de unos equipos. Aquí aparece el acto lingüístico del pedido.

Negociación. En esta etapa se definen las condiciones de satisfacción, tiempo, lugar, competencia y disponibilidad, y posibles obstáculos. Las opciones que se presentan frente a la negociación son la aceptación, la contraoferta o la declinación. Aquí aparece el acto lingüístico de la promesa. La acción de hacer una promesa implica dos actos lingüísticos: una petición u oferta más una declaración de aceptación por parte de la otra persona.



Andrés entrega a Martha un documento con las especificaciones técnicas de los equipos y las condiciones de satisfacción, en términos de la fecha en la que requiere los equipos. Martha considera que el desarrollo de estos equipos es viable. Sin embargo, hace la consulta a la empresa. Finalmente, Martha se compromete con Andrés a entregarle los equipos en la fecha requerida por él.

Cuando se hace una promesa, es necesario establecer un contexto interpretativo común, ya que es posible que se presenten malentendidos debido a los modelos mentales en los que la interpretación del lenguaje tiene lugar. Una persona puede prometer X y la otra persona puede entender Y.



Comprometerse con **“integridad”** significa tener la intención de cumplir con la promesa, y para esto es importante:

- A)** Entender la solicitud.
- B)** Tener un plan bien estructurado para cumplir la promesa.
- C)** Asegurarse de contar con las habilidades y recursos necesarios.
- D)** Poder hacer seguimiento del progreso y ajustar el plan si es necesario.
- E)** Tener contacto directo con la contraparte en caso de requerirlo para revisar o ajustar el compromiso.

Realización. En esta etapa se lleva a cabo la acción para cumplir con la promesa. En caso de presentarse alguna contingencia se debe gestionar para evitar la ruptura del compromiso. El incumplimiento de la promesa impactará la tarea, las relaciones y la integridad de la persona o empresa que se compromete. En esta etapa, es posible cancelar o revocar el compromiso, en cuyo caso aparecen los actos lingüísticos del reclamo y de la disculpa, o declarar el feliz término de este.



Quince días después de que Martha entregara el pedido en su empresa, se da cuenta de que el desarrollo de los productos está retrasado por problemas con la importación de unas piezas. Sin embargo, decide no decirle nada a Andrés y esperar a que su empresa solucione la situación. La situación no pudo resolverse y Martha incumple la promesa hecha a Andrés. Esta situación causa un gran daño a Andrés, quien depende de los equipos para cumplir con un proyecto de un cliente muy importante para él.

Dado que no es posible predecir el futuro ni la forma como actuarán las otras personas, siempre existirá el riesgo de que ocurra algo que no estaba previsto y genere obstáculos para cumplir con lo prometido. Sin embargo, aunque no se pueda cumplir con la promesa siempre es posible honrar los compromisos cuando se actúa con integridad.

¿Qué hubiera pasado si Martha hubiera sido honesta con Andrés y desde el primer momento le hubiese contado la situación que se estaba presentando, le hubiera ofrecido disculpas e intentado reparar el daño?

El Gráfico 3 presenta los pasos para ofrecer una disculpa efectiva según Wolk (2013).

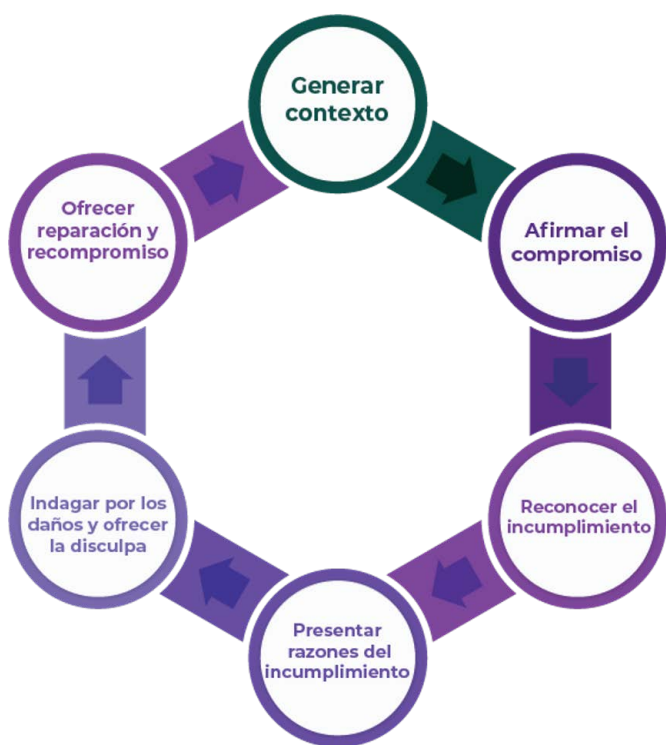


Gráfico 3. Pasos de una disculpa efectiva

Generar contexto. El objetivo es generar una conversación que produzca resultados positivos en las tres dimensiones: la tarea, la relación y la integridad. No sólo se trata de decir “lo siento”, es importante generar acciones para reparar el daño.

Afirmar el compromiso. La conversación debe partir de la verificación del compromiso.

Soy consciente del compromiso que tenía contigo. Me comprometí a entregarte los equipos en un mes y no lo hice.

Reconocer el incumplimiento. Es importante recordar el incumplimiento.

No te entregamos los equipos en la fecha pactada, y lo que es peor aún, no te di la cara a tiempo. Pude alertarte con anticipación para que hubieras planeado tus acciones con tu cliente. Reconozco mi falta y mi responsabilidad en la situación presentada.

Presentar las razones del incumplimiento. Explicar los motivos que llevaron al incumplimiento. Esto es una muestra de respeto y cuidado por el otro. Puede haber razones entendibles.



Déjame explicarte la situación, aunque con esto no estoy disculpando mi proceder. Sé que estuvo mal y que debí ser honesta contigo. Últimamente, hemos tenido muchos problemas con la importación de algunas de las piezas. La situación macroeconómica del país está complicada, tú lo sabes bien. Me confié pensando que lo lograríamos, ya que en otras ocasiones hemos tenido inconvenientes, pero finalmente llegan las piezas. En este caso no fue así. Las piezas nunca llegaron. Sinceramente tenía temor de darte la cara, porque me habías dicho que el proyecto que tenías con tu cliente era muy importante y que dependía de estos equipos... y sé cómo reaccionas...

Indagar por los daños y ofrecer la disculpa. Preguntar por los daños que causó su incumplimiento en las tres dimensiones de resultados.

Martha, lo que ha pasado ha sido muy desafortunado. Me has decepcionado profundamente. Yo tenía mucha confianza en ti y en tu empresa. Pensé que podía confiar... lo peor es que no tenía idea de lo que estaba pasando y no pude hablar con mi cliente para que me ampliará el plazo para el proyecto. Ahora tendré que decirle que no hay manera de que desarrolle el proyecto en el tiempo acordado. Esto es grave para mi reputación, seguramente voy a perder este cliente.

Ofrecer reparación y recompromiso. Cuando se aclara la situación, es posible el entendimiento y la reparación del daño causado con un nuevo compromiso.



—Andrés, comprendo la situación y créeme que me arrepiento mucho por no haberte alertado a tiempo. Si estás de acuerdo, mi empresa podría expedirte una carta explicándote la situación y adjuntando las evidencias de los problemas con la importación de estas piezas. Toda la industria sabe que esto está pasando. Tú podrías enviarle estos documentos a tu cliente. También puedo acompañarte a conversar con tu cliente y pedirle una disculpa de nuestra parte por la situación.

—Martha, no había pensado en eso, pero creo que podría ser de gran ayuda. Acepto tu propuesta.

En este momento el ciclo se inicia de nuevo (véase Gráfico 2) y la persona que se recompromete tendrá que realizar la acción para cumplir con su promesa.

Evaluación. En esta etapa se declara la satisfacción por el cumplimiento de la promesa teniendo en cuenta los indicadores de medición, y se reflexiona sobre los aprendizajes obtenidos.

Martha acompaña a Andrés a conversar con el cliente, quien se molesta por la situación ya que lo toma de sorpresa. Él estaba seguro de que el proyecto iba andando ya. Sin embargo, es consciente de la situación de las importaciones y decide ampliar el plazo a Andrés. Martha por su parte se compromete a conversar directamente con las empresas internacionales que producen estas piezas para encontrar una solución a la importación.



La disculpa de Martha fue efectiva ya que tenía argumentos válidos para su incumplimiento. Además de reconocer la falta y de asumir la responsabilidad, ofreció a Andrés la reparación del daño causado. Si ella hubiera realizado esta disculpa antes, habría minimizado los daños causados. Ella tendrá como aprendizaje que, aunque no sea posible cumplir con lo prometido, siempre es posible honrar la palabra cuando se actúa con honestidad e integridad.

Wolk (2013) manifiesta que la disculpa es una herramienta que abre y facilita posibilidades de acción y contribuye a disminuir las brechas y a construir relaciones más sólidas y confiables.

Referencias

Almegren, R. (2018). The speech act of apology for saudi efl students. *International Journal of Applied Linguistics & English Literature*.

Cedar, P. (2017). Apology strategies used by efl undergraduate students in Indonesia. *International Journal of Applied Linguistics & English Literature*.

Chaudhry, S., y Burdea, V. (2023). I'm sorry if you are: Two-sided conflicts and a theory of relative blame. *PsyArXiv Preprints*.

Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva con-ciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Argentina: Granica.

Wolk, L. (2013). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Argentina: Gran Aldea Editores.

Worthington, E y Scherer, M. (2004). Forgiveness is an emotion-focused coping strategy that can reduce health risks and promote health resilience: theory, review, and hypotheses. *Psychology and Health*.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.