

El impacto de la disculpa en la comunicación y la negociación
Presentado por Nina Meierding
14 de noviembre de 2012

MARSHALL PETER: Hola, soy Peter Marshall y es hora de comenzar con nuestro seminario web. Vamos a dejar las encuestas por un tiempo más así todos pueden responderlas. Bienvenidos y muchas gracias por acompañarnos en este seminario web de CADRE: “El impacto de la disculpa en la comunicación y la negociación”. El seminario web de hoy forma parte de una serie continua presentada por CADRE. Tenemos algunas preguntas que nos gustaría que respondan antes de que comencemos. También habrá algunas al final del seminario. Les agradecemos por tomarse un tiempo para responder estas preguntas y les pedimos por favor que se queden con nosotros hasta el final para poder obtener su evaluación final sobre su experiencia de hoy. Esto nos brindará información valiosa que compartiremos con nuestros patrocinadores. Algunas cuestiones técnicas: sus líneas telefónicas han sido silenciadas. Cuando llegemos a la parte de las preguntas, presionen *6 para desactivar y activar el silenciamiento de su teléfono. También pueden hacer preguntas o comentarios en el cuadro de chat en la esquina inferior derecha de su pantalla. El personal de CADRE gestionará las preguntas a lo largo del seminario web.

Hoy nos complace tener como presentadora a Nina Meierding. Nina ha participado en la resolución de miles de disputas y ha ofrecido capacitaciones en todo el mundo. Ha asesorado y capacitado a distintos grupos y personas en áreas como resolución de conflictos, problemas interculturales y destrezas de gestión y negociación.

Nina es profesora adjunta en la Facultad de Derecho de la Universidad Pepperdine, en el programa de Resolución de Disputas de la Universidad Metodista del Sur y en la Universidad de Lipscomb. Nina tiene una sólida formación en el campo de la educación especial. Tiene una maestría en Educación Especial y ha trabajado como profesora de educación especial, abogada, defensora de padres y alumnos, mediadora, y ahora es la socia de mediación y la experta técnica del Sistema de Mediación de Educación Especial de Wisconsin, también conocido como WSEMS. Quiero agradecerle a Nina por acompañarnos. Ahora vamos a sacar las encuestas de la pantalla y te dejamos a cargo, Nina.

NINA MEIERDING: Genial, gracias. Les doy la bienvenida a todos. Veo gente conocida en la lista de participantes. Veo que hay muchos padres y mediadores, asesores y un gran grupo de personas que van a participar de lo que espero sea un hermoso seminario web sobre un tema que ha sido de gran importancia para mí durante estos años. Este tema es el valor y el impacto de la disculpa en la comunicación y la negociación. El nombre anterior que le puse a este tema fue “disculpa estratégica”, y a las personas no les gustó porque decían que la parte “estratégica” no sonaba sincera o real, parecía algo planeado. Y estoy de acuerdo con esa mirada; no era mi intención. Luego lo llamé “disculpa consciente” y los profesionales de salud mental y trabajo social me dijeron que era un muy buen título, pero según los abogados sonaba demasiado espiritual y quizás no tan reflexivo comparado con otro tema. Entonces ahora lo cambié por el “impacto de la disculpa en la comunicación y la negociación” con la esperanza de que aprendamos que las disculpas pueden ser sinceras, pero al mismo tiempo ser preparadas consideradamente y conscientemente. Porque las disculpas son algo realmente complicado y pueden crear y reparar relaciones o pueden causar grandes conflictos.

Para comenzar me gustaría que pensemos en los tipos de disculpas que usamos. Una se llama disculpa completa y sucede cuando una persona asume toda la responsabilidad y dice

“lo siento, es mi culpa, no lo haré de nuevo, cometí un error”. Lo que pueden ver a menudo es que hay una promesa de no repetir un comportamiento, la cual se hace sin presentar una defensa. Esto significa que la gente no dice “es mi culpa, pero si no hubieras hecho esto, yo no habría hecho lo que hice”. Una disculpa completa no presenta una defensa, no implica una justificación. Una disculpa parcial es lo que llamamos una expresión de conmiseración o de buena voluntad, pero con esta no reconocemos una responsabilidad en el problema. Si hay un conflicto y alguien dice “siento mucho que estemos en conflicto, lamento que esto haya pasado”. “Todos estamos aquí buscando lo mejor para el niño. Lamento que hayamos llegado a este punto”. Fíjense que esta es una expresión de buena voluntad, amabilidad, preocupación, compasión, pero no dice “por cierto, reconozco que soy responsable del problema”. Entonces, esta es una parte muy importante que hay que entender. A menudo, una disculpa parcial y falsa se puede interpretar como una completa evasión o un insulto. Ahí es donde alguien dice “lamento que lo hayas tomado de esa manera. Discúlpame si dije algo que hirió tus sentimientos”. “Lamento tener que pedirte disculpas por lo que hice”, básicamente se siente así. Y esos tipos de disculpas generalmente salen mal; sin embargo, alguien puede decir “no entiendo por qué siguen enojados, ya me disculpé”.

Pero no se trata de una disculpa completa, ni siquiera de una disculpa parcial. Entonces, ¿cuáles son los efectos de estos tipos de disculpas en la comunicación y la negociación en relaciones personales, educacionales, empresariales, etc.? Como primer ejemplo consideremos un estudio que se realizó, no está dentro del campo de la educación, pero es importante analizarlo. Se trató de una simulación que involucraba a una persona que estaba parada en la vereda, es decir, un peatón, y otra persona que venía y la atropellaba con su bicicleta. El peatón sufrió lesiones. Lo que intentaron evaluar con esto es el impacto de la disculpa cuando tal persona también estuviera haciendo un ofrecimiento. Por ejemplo, al decir “lo siento mucho, todo fue culpa mía, yo te atropellé, no hay excusas”. El 73 % de las personas aceptó la oferta de compensación o indemnización por las lesiones cuando esta fue acompañada por una disculpa. Esta es la parte difícil, si ven el PowerPoint verán que no existe disculpa con una disculpa parcial. Cuando los peatones sintieron que de ninguna manera eran responsables del accidente, y al ver que los otros se disculpaban de forma parcial, como diciendo “lamento que hayamos tenido este accidente”, se sintieron más insultados por esta disculpa parcial que cuando no les pidieron disculpas en absoluto.

¿Qué nos enseña esto? Nos enseña que probablemente una disculpa parcial de nuestra parte no será efectiva y terminará dificultando la reparación de esa relación si la persona a la que uno le está pidiendo disculpas cree firmemente que uno es el responsable, según su propio filtro y percepción de la realidad, y aunque uno lo vea de otra manera. La situación cambia si las personas en el conflicto sienten que ambas son responsables o tienen un problema en común. Esto sería así si estuviéramos en un conflicto y yo dijera “bueno, supongo soy un poco responsable de este problema”. Y que la otra persona también dijera “sí, yo también soy un poco responsable de este problema”. Y si cualquiera de los dos dijera “lamento mucho que hayamos llegado a este punto, hemos tratado de solucionarlo, pero no hemos podido, lo siento mucho”. Esa disculpa parcial, cuando ambas personas sienten que son responsables del problema, puede ser bastante efectiva, sin importar que no sea tan fuerte como una disculpa completa.

¿Qué nos enseña esto? Nos enseña que las disculpas parciales, esas expresiones de conmiseración y buena voluntad por las cuales no necesariamente asumimos la culpa, pueden ser muy efectivas en conflictos con responsabilidades compartidas, o por lo menos con una percepción compartida de la responsabilidad. La parte difícil que tenemos como comunicadores y negociadores es que no podemos cambiar la perspectiva de los otros, es

decir, cómo ven su realidad. Aunque creamos que hay una responsabilidad compartida, los otros pueden pensar que somos los únicos responsables, y nosotros no podemos decir que los otros están errados por no aceptar nuestras disculpas o por no asumir su responsabilidad. Aquí creo que debemos determinar dónde se encuentra la otra persona en el conflicto y cómo se siente respecto a lo que hizo y a lo que yo hice.

No tengo que estar de acuerdo con ellos, pero debo entender su perspectiva. Mientras vayamos avanzando veremos que hay otros tipos de disculpas. Una de ellas se llama unilateral o bilateral, y se trata de eso básicamente. Unilateral significa que cuando pido disculpas simplemente lo hago y no espero que el otro se disculpe también. Estoy ofreciendo mis disculpas, pero sin esperar que sea algo recíproco. Esto es importante porque después hablaremos sobre la disculpa recíproca o empática, conocida como “entendimiento”, donde habrá diferentes expectativas cuando pedimos disculpas. La disculpa eventual o transaccional es una de las más controversiales porque se ofrece cuando uno espera algo o está intercambiando esa disculpa por algo. “Retiraremos la denuncia si te disculpas”. No se trata de “¿retirarías la denuncia si me disculpo?”. En realidad, uno dice “estoy dispuesto a hacer esto, pero solo si haces algo por mí”. Hay un muy buen escritor sobre este tema, su nombre es Lee Taft y pueden encontrarlo fuera del estado de Texas. Él sostiene que estos tipos de disculpas contribuyen a una mercantilización de la disculpa. La estamos haciendo algo comerciable. La convertimos en algo casi concreto con lo que vamos a decir “voy a disculparme, pero si haces esto y aquello”. Y estas disculpas no son vistas como sinceras en absoluto, ya que son condicionales. Aquí es donde la gente empieza a negociar y dice “bueno, estamos dispuestos a disculparnos, pero solo si ustedes hacen esto y aquello”. Como mediadora siempre dije que ese es un tipo de disculpa arriesgado. No estoy diciendo que no lo hagan, pero puede ser visto por la otra parte como algo poco sincero, ya que solo lo harías a cambio de algo.

Otro tipo de disculpa es la pública o privada. Algunas personas dicen “me humillaste en frente de mi clase” o “me humillaste en frente de otros padres, entonces tienes que pedirme disculpas en público”. “Necesito que me pidas disculpas en público para que la gente que vio lo que pasó vea esto también”. Otras disculpas pueden ser privadas. He participado en mediaciones en las que la gente dijo “nos gustaría hacer esto, pero queremos estar solos, sin el mediador”; entonces se trata de una disculpa muy privada. O supongamos que hay una reunión grande, y la disculpa es de un padre a un profesor, o al revés, pero no se realiza frente a todo el grupo. Entonces cuando nos preguntamos si alguien está dispuesto a pedir disculpas, una de las posibilidades es que, según su perspectiva, nos diga “puedo pedir disculpas, pero no lo voy a hacer en frente de todo el grupo”. Esta es una dinámica importante que tenemos que entender.

Hay más tipos de disculpas. Y como dije al principio, este tema es muy complicado y tenemos que ser conscientes de todas estas cosas. La disculpa empática o “entendimiento” es un tema complicado ya que es un concepto que se originó en el estudio de las diferencias entre géneros. Las mujeres en general lo hacen, y este no es un estereotipo, es un prototipo. O sea, cuando digo que las mujeres o los hombres tienden a hacer algo, una mujer o un hombre puede decir “yo no hago eso”. Quiero decir que las investigaciones demuestran eso, pero no significa que cada individuo actúe de esa forma. Las mujeres tienden a expresarse así más que los hombres, lo que significa que sus conversaciones son más relacionales, es decir, no se trata solo de comunicar o transmitir información. Puede ser que simplemente estemos teniendo una conversación pero, aunque el tema sea importante, lo más valioso es que estamos hablando entre los dos, compadeciéndonos y compartiendo este momento. La disculpa empática ocupa ese lugar. Se realiza por un motivo relacional. Por ejemplo, si me

llamas y me dices “voy a llegar tarde a la reunión, estoy en un embotellamiento”. Y yo te digo “oh, lo siento mucho”. Fíjense que yo no produje ese embotellamiento, no soy responsable del tráfico, no tuve absolutamente nada que ver. Sin embargo, dije que lo sentía. Esto es, como una construcción de empatía, una construcción relacional, casi como una conmiseración, como decir “a mí también me ha pasado”. En general las mujeres ofrecen más disculpas empáticas que los hombres, pero insisto, esto es un prototipo, no un estereotipo.

¿Qué significa esto? Que si una mujer lo hace para establecer empatía y no para hacerse responsable, puede llegar a haber un malentendido. Les daré un ejemplo. Si estoy en mi casa y mi marido se golpea con un sillón, le diré “oh, lo siento”. Y él me dirá “¿acaso moviste el sillón?”. Y le contestaré “no, no moví el sillón”. Y él me preguntará “¿entonces por qué pides disculpas?”. Yo le diré “porque lamento que te hayas golpeado” o “lamento que te haya pasado eso”. Y él me dirá “ah, bueno, gracias”. Pero si yo fuera y me golpeara con el sillón, él me preguntaría si estoy bien. Entonces yo diría “sí, estoy bien”, esperaría por un momento y lo miraría como esperando que diga algo, y él me diría “¿qué pasa?”. Yo le diría “bueno, no te disculpaste”. A lo que me contestaría “pero si yo no moví el sillón”. Para él es un asunto de responsabilidad. Si yo muevo el sillón y luego te golpeas con él, te pediría disculpas, y sería una disculpa completa. Pero si yo no moví el sillón, ¿por qué tendría que pedir disculpas?

El motivo de esta diferencia entre géneros, según lo que entendemos, es que las disculpas empáticas se ofrecen —vamos a la siguiente diapositiva— cuando se espera una disculpa recíproca o hay un ritual que funciona de esa manera. Recuerden lo que hablamos sobre las disculpas unilaterales y bilaterales. En una disculpa unilateral no esperamos que el otro la devuelva. Una disculpa ritual sucede cuando alguien pide disculpas y se hace a sí mismo vulnerable con respecto al otro, entonces espera que el otro también pida disculpas. Déjenme que les dé un ejemplo. Supongamos que hay un hombre y una mujer, no los usaré como estereotipos, sino como ejemplos. Supongamos que hay un conflicto, que puede ser entre padres, entre padres y un distrito, entre un abogado y un cliente, cualquier combinación, pero es entre un hombre y una mujer. Entonces la mujer dice “no puedo creer que estemos en esta situación, lamento mucho que esto nos haya pasado”. Lo que quiere lograr, si hay una necesidad de reciprocidad y se trató de una disculpa empática, es que el otro diga “yo también lo siento”. Pero puede pasar que la persona que está del otro lado, supongamos que es el hombre, lo perciba como una necesidad de responsabilidad. Cuando yo digo “oh, lo siento”, él dice “está bien, gracias, no te preocupes”. Si estoy esperando el ritual, o la reciprocidad, le diré “espera un momento, no te disculpaste”. Y si esa persona piensa que no hizo nada mal dirá “pero si yo no hice nada mal”. Y yo diré “bueno, yo tampoco hice nada mal”. Y me dirá “¿entonces por qué pediste disculpas?” Y yo contestaré “porque quiero reparar la relación, estoy tratando de reconstruir lo que perdimos debido al conflicto, de equilibrar todo de nuevo”. Y esperaré de nuevo, y él dirá “bueno, gracias de verdad”. Y yo diría “espera, no te disculpaste aún”, y él me diría “no hice nada mal”, y yo respondería “yo tampoco”. ¿Y por qué estamos discutiendo? Estamos discutiendo sobre las disculpas y sus intenciones, lo que es realmente triste porque estábamos tratando de reparar una relación y ahora estamos discutiendo sobre por qué yo me disculpé y tú no. Y eso es algo muy importante que debemos entender si solemos ofrecer disculpas empáticas. A veces, en las capacitaciones, desafío a las personas a que cuenten cuántas veces piden disculpas en las 48 horas siguientes. No por algo que hayan hecho y por lo que sean responsables, si no en forma de conmiseración. Siempre cuento el chiste de este grupo de mujeres que llega al mismo tiempo a una puerta y empiezan a disculparse “lo siento”, “no, yo lo siento”, “no, no, yo lo siento”. En este caso no hay un sentido de responsabilidad, solo lo hacemos para construir empatía.

Cohesión y dispersión. Esto es importante también. Si alguien se está disculpando para lograr cohesión, está tratando de reparar una relación. “Lamento mucho haberte tratado de esa forma, no lo volveré a hacer. ¿Puedes perdonarme? Quiero que volvamos a estar bien, quiero que se resuelva este conflicto”. Entonces cuando ofrezco una disculpa cohesiva, lo hago porque quiero a esa persona de vuelta en mi vida. Las disculpas de dispersión son las que pide la gente cuando quieren marcharse sin culpa o enojo. Es cuando quieren decir “cometí un error, no vamos a seguir siendo amigos, no vamos a seguir conectados, pero me siento bien con respecto a eso porque ya me disculpé antes de marcharme”. La situación se complica cuando alguien se disculpa para dispersar, desentenderse del conflicto, aliviar de alguna forma su consciencia, y la otra persona siente que se está disculpando para sí mismo. En realidad no está pidiéndome disculpas, sino que está disculpándose para poder marcharse sin culpa. Porque no quiere seguir con esta relación o no quiere seguir involucrado en este conflicto conmigo. O si me estoy yendo del distrito y entonces me pides disculpas, pero solo por eso. Se complica por el filtro que usa el otro, no podemos controlar cómo el otro interpreta una disculpa. No podemos. Solo controlamos lo que intentamos decir, lo decimos y después eso pasa por un filtro, y nuestro mensaje no siempre es recibido como lo pretendíamos. Y podemos pensar que lo estamos haciendo para lograr cohesión, para reparar una relación. Pero la otra persona puede pensar que solo lo estamos haciendo para apartarnos de ese conflicto sin culpas.

El siguiente tema trata sobre las actitudes con respecto a la justicia. Quiero que pensemos en el hecho de que las personas no se disculpan cuando están siendo justas con alguien. Existen distintos matices culturales relacionados con esto, entonces me gustaría hablar sobre el tema. Hay cuatro estándares básicos de justicia. El primero se llama estándar legal de justicia. Esto significa que se aplican ciertos criterios objetivos. Un ejemplo sería el derecho a una educación pública, gratuita y apropiada (FAPE) que tiene cierta definición sobre lo que es y cómo se logra. Y si ofrecemos esto estaríamos cumpliendo con un estándar legal de justicia. O alguien puede decir “estos son los aspectos de una queja, y creo que cumplo con los estándares legales de justicia al probar mi caso”. Lo legal se aplica universalmente. Esto funciona objetivamente como un estándar legal de justicia.

El estándar equitativo de justicia considera la cantidad de tiempo, energía, dinero o contribución de cualquier tipo que haya sido realizada. “He trabajado muy duro y por eso sería justo que tú hicieras esto y aquello”. El estándar legal de justicia y el estándar equitativo de justicia son muy comunes en la sociedad occidental. Los empresarios y abogados, entre otros, dicen “existen criterios objetivos, tenemos que hacer esto, lo hago siempre en mis negocios”. De estas cosas hablan las personas. A veces hay pequeños conflictos. Una vez estaba trabajando con un grupo y los abogados dijeron “bueno, este es el estándar legal de justicia” y otra persona dijo “sí, pero como sabes, tenemos una relación desde hace mucho tiempo. Teniendo en cuenta esto, me gustaría que lleguemos a un acuerdo más equitativo y más flexible”. “Sabemos que podemos ganar por mérito propio, por lo que venimos haciendo, pero queremos llegar a un acuerdo más equitativo”. Estas dos ideas son bien entendidas por las personas en Occidente.

El estándar cultural de justicia es bastante diferente. Quiero ser clara al explicar esto. No les estoy pidiendo que cambien su estándar de justicia, ya sea legal, equitativo, cultural o religioso. Hablamos de este tema para que entiendan los filtros que tiene la gente para interpretar la justicia. El estándar cultural de justicia dice básicamente que debemos hacer algo basado en la necesidad. Este estándar viene de lo que llamamos culturas colectivas o grupales, en las que la prioridad de ayudar a las personas del grupo es más grande que los derechos individuales. Así que si alguien necesita algo, debemos dárselo. Y punto final. No

importa cuál sea la ley, no importa la equidad. Según cómo lo ve culturalmente la gente, si alguien necesita algo, hay que facilitárselo. Este es un tema complicado también porque la persona vio toda su vida a través de ese filtro, es cómo la criaron. Entonces, cuando se encuentra con un estándar legal o equitativo de justicia, las cosas no se resuelven diciéndole “bueno, estamos cumpliendo con nuestros requisitos legales”, porque la persona con el estándar cultural no lo ve así.

Pasa lo mismo con el estándar religioso de justicia. Al estar basado en nuestra fe, sin importar cuál sea nuestro dios, nos preguntaríamos “¿qué sería lo correcto según mi dios? ¿De qué manera puedo actuar?”. Entonces, ¿por qué es importante esto para los comunicadores y negociadores? Primero, cuando una persona en una mediación me dice “esto no tendría que ser tan difícil, solo quiero algo que sea justo”. Yo no tengo idea de qué estándar de justicia tiene hasta que me lo explica por completo. Puede haber una parte que lo analice desde un punto de vista legal y otra que tenga en cuenta las necesidades según su cultura. Y ambas partes van a pensar que están pidiendo algo justo. Eso sería lo primero, asumir que la palabra “justo” no significa lo mismo para todos. Entonces cuando alguien dice “quiero que te disculpes porque no hiciste lo que es justo” y la otra persona dice “sí, lo hice, hice algo absolutamente justo”, habrá un conflicto, no solo por la disculpa, sino también por lo que significa “justicia”.

Algo que pude observar es que, a veces, cuando las personas tienen un estándar de justicia diferente al estándar legal, dicen “bueno, como no podemos resolver esto aquí, seguiremos con el debido proceso, iremos a un juicio justo” o como lo llamen en su estado, un arbitraje, un caso litigado o cualquier tipo de foro jurídico objetivo. “Si no podemos resolver esto aquí, entonces el tribunal/consejero auditor/mediador te dirá lo que es justo”. Bueno, esa declaración es una negación del concepto de justicia del otro. Esto no significa que nuestro concepto de justicia sea el que se va a usar en el caso si vamos a un juicio; me refiero a que al decirle a alguien “el tribunal decidirá qué es lo justo”, le estamos insinuando que no se aplicará su estándar. Entonces vean la diferencia entre decir algo como eso y decir “puede ser frustrante que no resolvamos esto aquí hoy, porque un tribunal o consejero auditor decidirá qué es lo justo usando un estándar legal de justicia”. Eso es lo que establece la ley. Entonces, si queremos resolver esto sin que alguien aplique sus criterios objetivos, y queremos lograr equidad y flexibilidad al hacer las cosas de otra forma, este es el lugar para hacerlo. Entiendo que sea frustrante para ti que el tribunal vaya a usar un estándar de justicia diferente al que tienes, debe ser duro para ti. Pero así son las cosas, esto sucede cuando las personas no pueden resolver sus conflictos por su cuenta. Así que no esperen una disculpa si alguien ha hecho algo que ustedes consideran injusto; puede ser que esa persona no comparta el mismo estándar de justicia, puede estar convencido de que no hizo nada mal y que no le debe una disculpa a nadie.

En muchas culturas existe algo que llamamos necesidad de “salvar el honor”. Es algo muy distinto a sentirse avergonzado, con el ego dañado o preocupado porque mis acciones podrían dar una mala imagen de mí. Eso no es salvar el honor. Salvar o perder el honor es un concepto de las culturas colectivas. Y significa que si me disculpo o asumo mi error, me veré afectado no solo como persona sino también con respecto a mi grupo. Puedo avergonzarme a mi familia, a mi fe o a cualquiera de mis grupos de pertenencia. Por eso si alguien quiere que me disculpe, pero veo que puedo perder el honor, estaré poco dispuesto a hacerlo. No es un simple pedido de disculpas personal, en nuestras mentes representamos algo más grande, a un grupo más grande. Hago muchas capacitaciones interculturales, y lo que digo a menudo es que uno puede tener una solución totalmente razonable, racional y lógica para una situación,

pero si alguien ve que puede perder el honor o la reputación al aceptar esa solución, probablemente no la aceptará, sin importar cuán razonable, racional y lógica sea.

Las disculpas a veces no son palabras, no son un reconocimiento de culpa o responsabilidad, a veces son simplemente cambios de comportamiento. Cuando alguien deja de hacer algo que le estaba molestando a otro. Y esa es su forma de disculparse, esa es su forma de decir "lo siento, no lo voy a hacer de nuevo", pero no quieren decirlo porque al hacerlo podrían perder el honor. Y saben que van a cambiar lo que hacen, sus acciones, para que todo esté bien. Otra cosa que es muy importante es el tiempo. Las personas tienen derecho a estar enojadas, tienen derecho a estar en un conflicto si así lo desean. Ahora necesito que recuerden una de las diapositivas anteriores; a veces, si alguien siente que otro se disculpa muy rápido, y piensa que el otro lo está haciendo con el objetivo de librarse de la situación y no para lograr cohesión, puede llegar a reaccionar de mala manera ante esta disculpa.

¿Qué significa esto? Significa que si estoy enojado con alguien por algo que hizo, porque no cumplió una obligación o responsabilidad, por gritarme o lo que sea, y veo que en ese proceso también está terminando la conexión o relación que teníamos, y dice "oh, lo siento mucho". Fíjense que con la rapidez que lo está diciendo no está dejando que me enoje y encima no está aceptando la responsabilidad. Para aquellos que recién están ingresando al seminario, creo que ingresaron entre 10 y 15 en los últimos 20 minutos, cuando alguien se disculpa diciendo "oh, lo siento mucho", pero no acepta la responsabilidad, se trata de una disculpa parcial. No está diciendo "lo siento, es mi culpa". Si alguien ofrece una disculpa parcial apenas comienza el conflicto, suele fracasar, ya que las personas que están del otro lado piensan que lo está haciendo solo para librarse de la situación. Es como cuando se dice que es "demasiado tarde", pero en este caso es "demasiado temprano". He estado en situaciones en las que nadie se disculpó hasta que llegaron a la reunión. Hasta eso el conflicto había crecido demasiado. Lo que pasaba a continuación era que estaban los dos sentados a la mesa y uno le dice al otro "quiero decirte que lo siento". Y el otro le dice "espera un momento, venimos con este conflicto desde hace un año, ¿recién ahora te vas a disculpar?". "¿Acaso lo estás haciendo para ablandarme? ¿Para que ahora me ponga de acuerdo contigo?". Esto se relaciona con lo que vimos anteriormente. La persona que recibe la disculpa la ve como si fuera una disculpa transaccional. "Entonces lo estás haciendo porque esperas recibir algo de mí a cambio".

Demasiado tarde, demasiado temprano. Por otro lado, puede ser demasiado, si parece que significa más para el que pide que para el que recibe la disculpa. Es como si el otro estuviera aliviándose o librándose de una culpa. Entonces el tiempo es muy importante. Al considerar cuándo una disculpa es consciente, cuando la gente me dice "realmente quiero disculparme", les pregunto "¿qué es lo que hace que esta situación actual, este momento, sea mejor que antes?". "¿Qué opinas de este momento? ¿Cómo piensas que la otra persona recibirá tus disculpas si lo haces ahora?". Y les pregunto esto específicamente cuando están a punto de entrar a una negociación y no hubo un intercambio de buenas palabras entre ellos por mucho tiempo. Y la otra persona puede decir "oh, lo estás haciendo solamente porque quieres mercantilizar la disculpa, estás tratando de recibir algo de mi parte a cambio de tu disculpa", utilizando las palabras de Lee Taft. Así que el tiempo es un aspecto muy importante.

Ahora quiero que veamos el nivel de emoción, que es tanto cultural como individual. ¿Qué significa esto? Significa que todos tienen su propio nivel de comodidad con respecto a sus emociones y a las de los demás. Si eres una persona muy extrovertida, muy emocional, que utiliza mucho lenguaje corporal y verbal, o vienes de una cultura que tiene estas características, te sentirás más cómodo con niveles altos de emoción. Y si una persona te

dice “lo siento mucho” en voz baja o sin mucha convicción, entonces pensarás que esta persona no está actuando como si lo sintiera de verdad. Pensarás que está casi siguiendo un guion, que no está mostrando ninguna emoción en absoluto. Por lo contrario, si vienes de una cultura en la que las emociones se consideran una debilidad y no una fortaleza, puedes incluso considerarlo un acto agresivo, algo que no favorece la reparación o reconstrucción de una relación. Un nivel de emoción más bajo te parece más respetable. Es decir, no actuar de manera tan emocional para brindarle espacio a las emociones del otro. Como pueden ver, hay un problema aquí porque una persona tímida o que contiene mucho sus emociones puede ofrecer una disculpa de una manera que puede ser vista como poco sincera o que en realidad no siente lo que está diciendo. Y una persona muy emocional y expresiva, que para disculparse dice “oh, no puedo creer que esto haya pasado, lo siento mucho, lo siento”, puede sorprender a la otra persona, hasta un punto que esta se pregunte qué le pasa al otro. O por qué actúa de esa forma tan directa.

Eso es lo primero, no tenemos que considerar necesariamente el nivel de emoción con el que se ofrece una disculpa, sino el nivel de sinceridad, de lo cual vamos a hablar a continuación. El siguiente aspecto que vamos a ver es el nivel de comodidad en el caso de que seamos mediadores. Hay algunos mediadores que se sienten cómodos con el intercambio emocional en las reuniones. Hay otros que tratan de controlarlo más. Una de las cosas importantes que debemos tener en cuenta como mediadores, cuando analizamos el nivel de emoción, es determinar de quién es el nivel de comodidad, si es nuestro o de los otros. Por ejemplo, si eres un mediador, un asesor u organizador de cualquier tipo de reunión donde haya que arbitrar frente a un conflicto, y te sientes cómodo con un nivel alto de emoción; muchos mediadores somos así porque hemos sido capacitados para lidiar con las emociones y sacar provecho de ellas, y además tenemos muchas herramientas para hacerlo. Pero si las otras partes no se sienten cómodas con un nivel alto de emoción, tenemos que analizar el problema a través de sus filtros. Porque si alguien dice “me gustaría disculparme con los otros”, y te está demostrando que lo va a hacer de una forma poco convincente, le dirías “sabes, si me dijeras eso de esa forma, no sé si lo consideraría sincero”. “¿Podrías demostrar un poco más de emoción cuando te disculpes con los otros?”. Y te contestarían “¿qué? Así soy yo, y estoy siendo emotivo”. Esa sería una situación.

Otra situación sería que el mediador no se sienta cómodo con este aspecto emocional, y que una o ambas partes se sientan cómodas con esto. Entonces al expresar su tristeza, dolor o responsabilidad en una forma muy emotiva, el mediador puede sentir que el nivel de emoción es muy alto y que puede ser negativo para la otra parte. Entonces a menudo los mediadores son muy conscientes no solo de su propio nivel de comodidad, sino también del nivel de comodidad de las partes. Pero doy este ejemplo porque tiene que ver con la evaluación que hacemos de nuestros propios prejuicios sobre los niveles de emoción, nuestro sentido de dónde nos encontramos en esa escala. No hay algo correcto y tampoco algo incorrecto, todo está basado en nuestra cultura, en cómo fuimos criados por nuestra familia y cómo fuimos haciendo esa transición. Pero es importante entender que las personas tienen diferentes filtros y pueden disculparse de formas distintas, y si las juzgamos por su nivel de emoción, podemos llegar a estar totalmente equivocados. Absoluta y completamente equivocados. Entonces, otra cosa que nos tenemos que preguntar es “¿qué otra cosa demuestra sinceridad además de las emociones?”. ¿Hay un reconocimiento de responsabilidad? Sí, una persona puede no estar demostrando mucha emoción en su declaración, pero por otro lado, puede estar reconociendo su responsabilidad. ¿Se ve arrepentida, como si no fuera a hacerlo de nuevo? ¿Está ofreciendo lo que llamamos reparación o indemnización? “Lamento mucho que esta demora haya causado que pierdas dos sesiones de fisioterapia”. O “lamento mucho que la reunión se haya retrasado por mí”. Hay también un ofrecimiento como “estoy dispuesto a quedarme

hasta más tarde, si les parece". O "te daremos dos sesiones más de fisioterapia por las que perdiste". ¿Hubo algún tipo de indemnización o reparación por lo que se perdió? Y por último, ¿hubo un cambio de comportamiento? Esta persona que se disculpó, ¿realmente cambió su comportamiento? Porque en muchos de estos casos las personas se disculpan una y otra vez, pero nunca cambian su comportamiento. No me importa qué tan fuerte sea su reconocimiento de responsabilidad: "lamento mucho esto, me enojé, no tendría que haber hecho eso, sé que te insulté, no lo voy a hacer de nuevo, lo siento mucho". Y después lo hacen de nuevo, y se disculpan de nuevo: "lo lamento mucho, me puse muy sensible por esto". "No tendría que habértelo dicho de esa forma, voy a trabajar duro para no repetir esto. Lo siento". Y después lo hacen de nuevo. La mayoría de las personas no cree que estas sean disculpas completas, aunque tengan todos los elementos de estas (reconocen una responsabilidad, prometen no hacerlo de nuevo, no se defienden) debido al hecho de que las personas que se disculpan no cambian su comportamiento. Ya saben, solo se disculpan para librarse de la situación en ese momento, pero piensan seguir haciendo lo mismo. Entonces, cuando las personas reciben una disculpa completa con todos sus elementos, pero vienen viendo un tipo de comportamiento que no cambia con el paso del tiempo, puede que digan "te agradezco tu disculpa, pero hasta que no vea un cambio de comportamiento de tu parte, no voy a creer que tu disculpa sea verdadera". "Y cuando vea ese cambio de comportamiento con el paso del tiempo voy a creer que tu disculpa fue sincera, porque sé que cuesta mucho cambiar". Entonces nos preguntamos de nuevo, ¿es más importante el nivel de sinceridad que el de emoción?

Hablemos ahora de las disculpas en mediaciones, asesoramientos o en cualquier tipo de diálogo. Lo que quiero es que no lo tomen necesariamente como si fuese un proceso formal, ¿estamos de acuerdo? Entonces, ¿por qué es importante una disculpa? Primero debemos ver cuál es la intención de la persona que la ofrece. Bien, ¿por qué estoy pidiendo disculpas? Por ejemplo, si lo estoy haciendo para reconciliarme, para tratar de reparar una relación contigo, hice algo mal y estoy tratando de que todo vuelva a estar bien, estoy reconociendo que hay una relación duradera y que estamos tratando de reconciliar las diferencias que tenemos para seguir adelante. Esto puede pasar, por ejemplo, en el equipo de un programa de educación individualizado (IEP), en relaciones padre-distrito escolar, padre-profesor, profesor-profesor, etc. Así se lo ve cuando el objetivo es la reconciliación.

Observen que en realidad hay unos cuantos tipos de disculpa que podrían funcionar bien en un caso así. Una puede ser la disculpa ritual. Puedes decir "lamento que haya pasado esto" y que yo diga "yo también lo siento, ahora sigamos adelante". Entonces hay reciprocidad, es bilateral, ambos lo hicimos. Los dos nos expusimos y ganamos el mismo poder al disculparnos. Otra puede ser una disculpa empática, no necesariamente aceptando una responsabilidad, pero realizando una expresión de buena voluntad como en la disculpa parcial. Otra puede ser una disculpa privada, donde no necesitamos que haya otras personas presentes. No es el problema de otros, solo nuestro, nos disculpamos de manera privada. Y por último, puede ser una disculpa cohesiva, y la razón por la que se puede decir que haríamos eso es porque es importante reparar la relación. Entonces transmitimos a la otra persona que estamos haciendo eso con el objetivo de reconciliarnos, de lograr cohesión. Pero observen que no necesariamente tiene que ser una disculpa completa. No necesariamente se dice "fue mi culpa". Pero a veces el objetivo es que no se repita la ofensa. Y el tipo de disculpa necesario para eso dependerá de la cultura. Si se trata de una cultura occidental, muchas veces la gente cree que hasta que el otro no asuma totalmente la responsabilidad, podrá repetir el comportamiento en cuestión, es decir, la disculpa no será sincera hasta que el otro asuma la responsabilidad. Esto se complica en las culturas en las que hay una pérdida del honor asociada con la disculpa. En estos casos puede ser que una persona ofrezca una

disculpa parcial y sincera y no repita esa ofensa en cuestión. “Lamento mucho que esto haya sucedido, quiero asegurarme de que no vuelva a suceder”. Observen que hay un ofrecimiento, o una garantía en cierto modo, de que ese comportamiento no se repetirá. Pero no está diciendo “me equivoqué”. Si dijera “cometí un error, lamento que esto haya pasado, me aseguraré de que no pase otra vez”, de esta forma estaría reconociendo que hizo algo mal; sin embargo, no está demostrando que acepta por completo la responsabilidad. En situaciones donde se percibe este riesgo de perder el honor o el prestigio, ese tipo de disculpa puede ser tan efectivo como una disculpa completa. Y presionar a alguien diciéndole “¿entonces estás diciendo que es tu culpa? ¿Estás reconociendo que es tu culpa?”, puede llegar a suponer demasiada presión y las cosas se pueden poner peor. Si alguien quiere una indemnización, si alguien dice “necesito que me pagues” o “necesito que pagues por esto que no completaste o no proporcionaste”. Entonces quiere algo de vuelta. Puede ser una disculpa contingente. Puede ser “bueno, te puedo disculpar si yo recibo algo a cambio”. O “te puedes disculpar y yo puedo retirar una de mis demandas, pero no lo sé todavía, no estoy seguro”. “Parte de mí necesita la disculpa, pero también quiero ser compensado por lo que tuve que pasar”.

Entonces puede ser contingente. De eso acabamos de hablar. La indemnización es siempre unilateral, tiene una sola dirección. No es una disculpa empática. A veces puede ser muy confidencial, ser más que algo privado. Ya que significa que uno está dispuesto a disculparse y a hacer otras cosas, pero el público no puede saberlo. Tiene que ser entre las dos partes, incluso si es algo escrito, no puede ir más allá de eso. Porque una parte no está dispuesta a disculparse si otras personas se enteran de eso. Si siente que su reputación ha sido dañada o perjudicada. Si alguien denuncia una falta de respeto, y el acusado dice “yo no hice eso”, o si alguien dice “me hiciste quedar mal como profesor” o “me hiciste quedar mal como padre y lo hiciste en frente de otras personas, y mi reputación es algo muy importante para mí”. En estos casos las disculpas tienen que pedirse en público, porque no funcionarían bien en privado. Parte de lo que necesita la persona es restaurar su imagen. Si una persona se ve como un buen padre, buen director de educación especial, buen profesor, buen abogado, etc., puede decir “soy bueno haciendo esto, y tu declaración, la cual hiciste en público, me hizo quedar mal”. Esto a veces significa que hay que ir más allá de una disculpa privada, la cual funcionaría en otros casos o con otros propósitos o razones. Puede ser unilateral o bilateral. Si es en público, puede haber un intercambio de algún tipo también. Alguien puede decir “estoy dispuesto a ofrecer una disculpa pública, pero quiero algo a cambio. Aunque en vez de pedirme que me disculpe aquí, me estás pidiendo que lo haga en público, y no lo veo necesario”. “Eso es mucho, no creo que deba hacer algo así. Si lo tengo que hacer en público, no solo en privado, necesito algo de ti a cambio y esto se volverá una negociación”. Y no quiere decir que esta sea una disculpa falsa, puede ser muy sincera en realidad. Pero cuando alguien se disculpa en público es algo muy importante. Y si alguien le pide esto a otra persona, debe preguntarse cuál es su prioridad en ese caso. Porque si van a pedirle a alguien que se disculpe en público, quizás el otro necesite algo a cambio para hacerlo.

Vamos a seguir hablando sobre la dinámica de la disculpa por unos diez minutos más, y luego voy a dar un espacio para que hagan preguntas. Entonces vayan pensando algunas. Si no hay preguntas, voy a seguir hablando. Los que me conocen saben que puedo rellenar bien esos espacios. Pero me gustaría estar segura de que tuvieron la oportunidad de pensar en todo lo que hablé. Y me gustaría que hagan preguntas para que esto sea más interactivo. Mientras vemos nuestras últimas diapositivas, tenemos que prestar atención a algunas cosas. Recuerden que hablamos de usar las palabras en forma considerada y consciente cuando ofrecemos disculpas o pedimos que nos las ofrezcan. Debemos considerar varias cosas. Primero y principal, ¿quién debe ofrecer la disculpa? Si hay dos personas en conflicto, ¿deben

disculparse entre ellos directamente? Si están en una mediación, asesoramiento u otro proceso donde haya un tercero, alguien que dirija tal reunión o que esté ayudando a resolver el conflicto, es decir, alguien imparcial, ¿debe esa persona ofrecer la disculpa? Si las partes están realmente enemistadas o son antagónicas, ¿debería ir alguien más a decirle a una parte que la otra está dispuesta a pedirle disculpas? ¿Están de acuerdo con eso? Y la otra parte puede decir “no, ahora no quiero escuchar nada de ellos. Es demasiado pronto. Estoy muy enojado, no quiero hacerlo”. O puede decir “¿entonces por qué no te dicen qué es lo que nos quieren decir? Ahora no queremos verlos a ellos”. “Estoy realmente enojado ahora”. Por eso, a veces alguien lo hace en nombre de otro. Sabemos que si uno quiere una verdadera reconciliación, lo mejor es que la disculpa sea entre las partes, así se podrán ver cara a cara para demostrar sinceridad. La disculpa no pasará por el filtro de la persona que lo haga en tu nombre. Pero por otro lado, en culturas en las que se busca conservar el honor o el prestigio, pasa que a veces el que ofrece las disculpas no es el que creó el problema o causó el conflicto, y todos están de acuerdo con eso. Entonces, si es el líder del grupo, un mediador, otro miembro de la familia, otro miembro del equipo del IEP, quien sea, la disculpa puede ser ofrecida por ellos en nombre de una parte, o las partes pueden hacerlo cara a cara. Pero esta decisión es delicada, porque puede hacer que la disculpa sea mejor recibida o todo lo contrario.

La siguiente pregunta es ¿ante quién debe ser ofrecida la disculpa? ¿Quién debe estar ahí? ¿Debería ser privada? Si las partes son representadas por abogados, ¿deberían estar ellos presentes? ¿No deberían estar ahí? ¿Debería estar presente el mediador, pero no los abogados? ¿Deberían estar presentes los abogados, pero no el mediador? ¿Deberían estar solo las partes? ¿Deberían estar las partes y alguien más que haya sido afectado por el problema? Insisto, hay que decidir consideradamente y conscientemente quién estará presente durante la disculpa, no tiene que ser algo que se decida sin pensarlo. Esa no es una disculpa considerada, eso fue algo que salió por instinto.

¿Qué tipo de disculpa es necesaria? Por eso pasamos estos más de 40 minutos hablando sobre los tipos de disculpas, los motivos por los que se ofrecen y en qué casos funcionan o no. ¿Quiero ofrecer una disculpa completa? ¿O una parcial? ¿Espero reciprocidad? Si es así, podría ofrecer una disculpa empática o ritual. ¿En qué situación me encuentro al estar analizando qué tipo de disculpa necesita el otro? ¿Estoy dispuesto a ofrecer esa disculpa? Entonces, si sabes que lo máximo que puedes ofrecer es una disculpa parcial y sabes que el otro quiere una disculpa completa, pero no piensas que fue tu culpa y por eso no ofrecerás una disculpa en la que asumas la responsabilidad, mientras que el otro sí piensa que eres culpable, te recomendaría que consideres la opción de no ofrecer una disculpa. Recuerden cuando vimos la primera diapositiva, hablamos sobre lo que puede pasar cuando uno ofrece una disculpa parcial y el otro siente que uno era el único culpable. Puede ser contraproducente.

¿Dónde debería ocurrir? A veces puede ser en una sala de reuniones. A veces a la gente le gusta dar una caminata. A veces quieren que la disculpa sea ofrecida en el mismo lugar donde ocurrió el conflicto. Estuve con personas que se disculparon en un aula o en el mismo lugar donde se realizó una reunión de un IEP. Estuve con personas, fuera del ambiente escolar, que se disculparon con su pareja durante una mediación de divorcio en el mismo lugar donde se casaron. A veces, el lugar donde se ofrece la disculpa puede ser muy importante, en otros casos, no.

¿Y cuándo debe ocurrir? Recuerden que hablamos sobre la importancia del tiempo. ¿Ocurre al principio o al final de la reunión? ¿Ocurre en una situación implicada en una mediación?

¿Después de que se retiren las dos partes? ¿Ocurre antes de la mediación? Piénsenlo. Sean conscientes de estos aspectos, son realmente importantes. ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? Esas son las preguntas que te debes hacer, y esta parte es difícil porque tantas preguntas pueden hacer que tu disculpa no parezca sincera. “Si tienes que pensarla tanto, entonces no es sincera; debe salir directo desde el corazón”. Pero yo pienso que una disculpa puede venir desde el corazón y desde la mente. Una disculpa tiene que ser elaborada conscientemente. Deben entender la complejidad de este tema. La gente siempre me dice “no lo entiendo, ya me disculpé, y ahora hice que el otro se enoje más”. O “no lo entiendo, pensé que el asunto se resolvería con una disculpa”. Estas son personas que se disculparon sin tener en cuenta a la persona del otro lado, sin considerar el tipo de disculpa y el impacto que podía tener. Sin embargo, no importa qué tan consciente o considerada sea nuestra disculpa, esto no nos garantiza que vaya a ser bien recibida por el otro. Porque a veces las personas no se encuentran en una situación en la que una disculpa pueda ser bien recibida; tiene que ver más con el tiempo. Lo que les recomiendo hacer de ahora en más es pensar en sus disculpas antes de ofrecerlas. Serán tan sinceras como las disculpas espontáneas. En realidad me pregunto si las personas las han pensado conscientemente: ¿qué necesita la otra persona de esta disculpa? ¿Por qué pienso que la necesita? Si estoy del lado que la recibe, ¿por qué la necesito? Esto supone más tiempo, reflexionar y pensar más. Entonces, en esas situaciones, pienso que las personas que se disculpan de esa forma son más sinceras que las que dicen “oh, lo siento mucho”.

Nos quedan como 15 minutos, quisiera que los que tengan preguntas las hagan. He notado que Phil les dijo que pongan sus preguntas en el cuadro de chat. Corríjanme si no es así, todos pueden desactivar el silenciamiento y hacerme las preguntas directamente. ¿Podemos hacer eso, Phil?

MARSHALL: Hola, sí, soy Marshall. Si quieren hacer una pregunta, presionen *6 y se desactivará el silenciamiento. Cuando terminen su pregunta, vuelvan a presionar *6 para volver a silenciar su línea. Nina, debo decir que esto fue fascinante. Entonces...

NINA: Oh, gracias. [risas]

MARSHALL: Entonces si tienen una pregunta, presionen *6 y luego esperaremos unos minutos para finalizar el seminario y hablaremos de nuestro próximo seminario web. Pero vamos de vuelta contigo, Nina.

NINA: Genial.

PARTICIPANT: Tengo una pregunta. Antes que nada, muchas gracias, Nina, esto ha sido muy útil. Hablando sobre la consciencia, me gustaría saber cómo ayudaste a las personas a determinar qué tipo de disculpa necesitaban.

NINA: Cuando decimos no la consciencia de la persona que ofrece la disculpa, sino la consciencia en cuanto a la persona...

PARTICIPANT: El mediador, el asesor, sí. Cuando quieres ser un mejor tutor para esa persona que se va a disculpar, ¿cómo la has ayudado a determinar qué tipo de disculpa tenía que ofrecer?”.

NINA: Esa es una excelente pregunta. Muchas veces las personas no saben qué tipo de disculpa necesitan porque no tienen conocimientos sobre lo que acabamos de hablar. Solo saben que quieren una disculpa. Y a veces el lenguaje puede ser muy diferente dependiendo de las personas.

Voy a contarles un par de preguntas que hago. Algunas pueden funcionar en algunas situaciones y otras no, entonces tienen que pensar cuándo hacerlas.

Si alguien dice “realmente quiero una disculpa”.

Luego le diría “cuéntame cómo sería eso para ti”. O “dime qué necesidad cubriría”. Nunca les digo “¿quieres una disculpa?”. Porque es un tema muy complejo, no sé qué quieren y no sé qué pueden ofrecer las otras personas, y no sé si van a coincidir. Entonces nunca pregunto “¿quieres una disculpa?” o “¿te ayudaría recibir una disculpa?”. Siempre digo algo como “¿qué tiene que cambiar para que puedas seguir adelante?”. O “parece que estás atascado con este problema, ¿puedes decirme qué necesitarías que cambie para que aceptes la situación?”. Y a veces las personas serán muy objetivas y dirán “bueno, necesito esto”, es decir, “necesito un día de fisioterapia” o “necesito que el padre traiga a su hijo a la escuela a tiempo”, o lo que sea. Pero otras veces dirán “sabes, no me siento bien con cómo están sucediendo las cosas durante este tiempo”. “Solo necesito una disculpa”. Y les digo “dime qué necesidad cubriría”. Y si dicen “ya sabes, me avergonzó mucho que me hayan dado a entender que por mis pocas destrezas como padre, mi hijo ha estado comportándose de esa manera; eso me hirió mucho, siento que mi reputación fue dañada”. A veces nos dicen qué es lo que realmente necesitan. No nos dicen “quiero una disculpa cohesiva, pública, completa...”, no conocen estos términos. Pero pueden expresarlo a través del lenguaje de su relato; cuando hago una pregunta abierta puedo filtrar la información y escucharla, y luego pensar “me pregunto si esa sería una disculpa cohesiva... No, se están por ir del distrito, no necesitan eso, necesitan algo más”. O “no, este profesor tuvo un conflicto con el director de educación especial y sintió que lo estaban menospreciando en la reunión de equipo del IEP. Entonces necesitan otra reunión para que el equipo se disculpe ahí”. Para mí es una pregunta abierta, pocas veces uso la palabra “disculpa” porque pienso que puede ser interpretada de distintas formas por diferentes personas. Espero que haya sido de ayuda.

PARTICIPANT: Gracias.

NINA: ¿Hay otra pregunta? Nadie se va a disculpar y decir “lo siento, no tengo una pregunta”. [risas] Bien. Marshall, podemos hacer un par de cosas, puedo hablar por unos minutos más, puedes hablar sobre el próximo seminario web, creo que es de Greg, y sobre qué trataría. ¿Qué quieres que hagamos? ¿Qué sería lo mejor?

MARSHALL: Les daremos unos minutos más a todos para que hagan preguntas, mientras tanto vamos a hablar sobre nuestro próximo seminario web y también les pedimos a los presentes que nos brinden una evaluación rápida sobre esta experiencia antes de que se vayan. Noella, ¿podrías poner las preguntas de la evaluación? Nos complace anunciar que nuestro próximo seminario web será el 9 de enero. Otra vez será desde las 11:30 hasta las 12:45, hora del Pacífico. Tendremos una presentación de Trisha Jones, profesora de la Universidad de Temple y experta en asesoramiento para solución de conflictos. Nos entusiasma contar con Trish. Tiene una muy buena reputación en el campo de la resolución de conflictos. Su trabajo es uno de los más importantes que se han realizado en este tema. Les daremos más información sobre el contenido del seminario web y también sobre Trish. Sin duda esperamos que nos puedan acompañar en esta oportunidad.

Nina, a modo de observación, al pensar en lo que dijiste y reconociendo cómo soy, creo que siempre me disculpo a modo de dispersión. Creo que va de acuerdo con mi mantra, que es

“cuando estés equivocado, admítelo rápidamente”. Creo que es lo mejor para mí ya que no tengo que pasar mucho tiempo preocupándome por eso, procesando la situación y sintiéndome mal por haber hecho algo mal. Además, siempre consideré esto como un servicio para el otro, ya que el otro no tendrá que pasar mucho tiempo preocupándose por eso y diciendo “vaya, qué idiota”. Entonces me pregunto si en tu construcción hay un crédito que se acumule como resultado de esta rapidez, algo que sea realmente un servicio para el que recibe la disculpa. ¿Puedes hacer un comentario sobre esto que traté de explicar?

NINA: Creo que es algo muy importante y revelador, algo muy bueno. Creo que todos deberíamos pensar en cómo y cuándo nos disculpamos. ¿Nos disculpamos para sentirnos mejor? ¿O creemos que la otra persona necesita una disculpa porque se está sintiendo mal y queremos reducir su dolor? Pero podemos estar razonando de esa forma a través de nuestro filtro. Decir “bueno, si yo fuera la otra persona, no estaría pensando en esto. En cuanto Nina o Marshall se disculpen conmigo todo va a estar mejor”. Pero recuerden, estamos viendo las cosas a través de nuestro filtro. La pregunta es: ¿lo estoy haciendo por mí o por el otro? ¿Me han indicado de alguna forma que necesitan una disculpa? No necesariamente tienen que decir “quiero una disculpa”. Puede ser que nos digan “no puedo creer lo que me dijiste”, “no puedo creer que hayas hecho eso” o “¿estás tomándome el pelo?”. Ya saben, algo que demuestre el nivel de enojo de una persona o algo a lo que uno tenga que responder en el instante y decir “oh, lamento mucho haberte dicho eso”. Y eso puede ser lo correcto. Te disculpaste, eso era lo que el otro necesitaba, y tú también. Pero he estado en situaciones en las que alguien se disculpó muy rápido y la otra le dijo “oh, te disculpaste, pero todavía no te librate de este problema”. “¿Vas a cambiar tu comportamiento? ¿Qué vas a hacer al respecto?”. Desde su perspectiva, no basta con una disculpa para que todo esté bien. Porque ven esa disculpa como una forma que tiene el otro de librarse del problema y piensan “ah, seguro lo está haciendo por su propio bien, no por mí”.

Linda tiene una buena pregunta. ¿Puede una disculpa tener implicaciones legales si el caso es llevado a la justicia? ¿Admite una ofensa y entonces nos deja más vulnerables desde un punto de vista legal? Excelente pregunta. Depende de cada estado. Algunos estados tienen un estatuto que dice que una disculpa no constituye en sí misma una aceptación de responsabilidad. Se llama estatuto de puerto seguro. Consiste en que si alguien se disculpa y dice que lamenta haber hecho algo, la persona que haya recibido la disculpa no podrá utilizarla luego. También hay niveles de confidencialidad. Que también dependen del estado, en cuanto a diferentes situaciones, como una disculpa en una mediación o en un asesoramiento de un IEP. Hay diferentes estándares de confidencialidad que indican eso. Pero creo que ya es así en 32 estados, si alguien dice “lo siento”, esta disculpa en sí misma no puede ser considerada como admisión de una ofensa. Sin embargo, si alguien dice “lo siento mucho, me equivoqué y esa es la razón por la que pasó esto y aquello”. La parte que es admisible es “me equivoqué y esa es la razón por la que pasó esto y aquello”. “Lo siento” no es admisible. Entonces si piensas en eso, volviendo a donde comenzamos, esa disculpa parcial, la que se hizo por conmiseración, para construir empatía, está básicamente protegida. “Lamento mucho que esto haya pasado” no es admisible. Pero si alguien dice “lo siento, es mi culpa, soy el que hizo esto y aquello”, esta última parte si puede ser admisible. Entonces cuando la gente me pregunta si las disculpas están protegidas. Les digo que depende, desde una perspectiva legal, siempre depende del estado en el que estén, depende del tipo de disculpa que ofrezcan, y si la han relacionado con una declaración de responsabilidad. Así que fue una muy buena pregunta. ¿Hay alguna otra?

PARTICIPANT: Sí, tengo una pregunta, Nina. Fue un tema fascinante. Casi todos los conflictos que recuerdo involucran a una madre y a un administrador de una escuela, muchas

veces un hombre. Estoy intrigado por tu nivel de consciencia y sensibilidad con respecto a las diferencias de género en este tema. Y me interesa saber si hay investigaciones sobre este tema. Nuestra nación se está convirtiendo cada vez más en una nación multicultural; entonces, me pregunto si hay investigaciones sobre los diferentes enfoques en cuanto a las disculpas en diferentes culturas que tenemos en nuestras escuelas y si tienes algún conocimiento sobre esto.

Creo que está empezando a haber una concientización más grande. Estados Unidos en general siempre la ha tenido, y también porque estamos tan incluidos en el estándar legal de justicia. En cuanto a todo lo que abarca la ley y respondiendo a la pregunta de Linda, ¿las disculpas tienen consecuencias legales? En cuanto a la responsabilidad, creo que Estados Unidos en general ha subestimado de alguna forma la falta de una disculpa en un tiempo apropiado, incluso si fuera una parcial. Les daré un ejemplo rápido. Mi hermana vivió en un pequeño pueblo en Italia por unos cuantos años, sus hijos hablaban el idioma. Un día hubo un accidente con un avión de guerra estadounidense que voló demasiado bajo y cortó los cables de un teleférico. Fue un accidente, no fue intencional. Los cables se cortaron, las cabinas cayeron y la gente murió. La gente del pueblo dejó de hablar con mi hermana. Ella no sabía por qué, no sabía qué había pasado. Un par de días después, fue a hablar con una de sus amigas para preguntarle por qué la gente no le hablaba. Y ella le dijo “tu país mató a gente de nuestro país y no nos pidieron disculpas”. Y, sin embargo, Estados Unidos estaba tratando de investigar el hecho, para determinar de quién había sido la culpa y qué podían hacer a modo de compensación. No ofrecieron una disculpa inmediatamente. No hicieron las cosas a tiempo y eso provocó que los italianos se enojaran con Estados Unidos. Mientras aprendemos, empezamos a entender cómo las diferentes culturas ven las disculpas y su importancia, ya sea una disculpa completa o parcial. Pero se trata de una curiosidad continua que tenemos que tener porque, aunque sea algo de carácter cultural, siempre será una situación distinta para cada persona. No podemos pensar “si alguien es de Alemania, de Japón, de Irán o de Estados Unidos, esperará este tipo de disculpa”, porque al hacer esto estaríamos basándonos en estereotipos. Creo que la capacidad de entender que las culturas ven las disculpas de distinta manera nos mantiene curiosos, nos hace pensar, en vez de suponer cuál es la disculpa apropiada, especialmente en las culturas en las que se busca conservar el honor o el prestigio. ¿Alguna otra pregunta?

MARSHALL: Bueno, Nina, muchas gracias. Los que formamos parte de CADRE te agradecemos por tu presentación. Fue increíble. Como puedes ver, no cabe duda de que tu presentación fue bien recibida por los participantes, así que gracias de nuevo. Esperamos poder trabajar contigo en el futuro para sacar provecho de tu sabiduría. Fue una gran presentación.

NINA: Y, perdón, solo quería recomendarle a la gente que escuchen a Trish Jones, sé que ya hablaste sobre ella, es realmente genial. He visto su trabajo, la conozco y sé que es increíble. ¿Y todavía cuentan con Greg? Él fue el presentador anterior, ¿cierto? ¿Greg Abell?

MARSHALL: Sí, él fue.

NINA: Sí. Y todavía sigue, ¿no?

MARSHALL: Sí, te acompañaré allí en el panteón de las superestrellas. Nuestro plan sería tener esto grabado y subido a internet en los próximos días, salvo que nos ataque algún duende cibernético. Entonces estará disponible para que la gente lo escuche de nuevo o para que lo vean los que no pudieron acompañarnos hoy.

NINA: Bueno, también le recomendaría a la gente que escuche de nuevo a Greg. Es un colega mío, del estado de Washington. Es excelente y tiene muchos conocimientos. Entonces, con Greg y Trisha tienen bastante para escuchar porque ambos son personas increíbles.

MARSHALL: Genial. Muchas gracias, Nina. Estén atentos al sitio web de CADRE para descubrir más sobre nuestro trabajo y los próximos seminarios web y proyectos. Les deseamos lo mejor y esperamos verlos de nuevo, hablar con ustedes y mantenernos en contacto.

NINA: Gracias a todos y gracias de nuevo, Nina. Gracias por quedarse con nosotros por tanto tiempo.

MARSHALL: Adiós.

PARTICIPANT: Adiós.