

Empresas

POR QUÉ ALGUNAS EMPRESAS NO PUEDEN DISCULPARSE

Directivos de firmas como Facebook y Uber parecen incapaces de pedir disculpas por algún error; estas limitaciones tienen que ver con la cultura y origen de la empresa, y con sus intenciones.

Jueves, 11 de diciembre de 2014 a las 6:02 AM



tim cook (Foto: Tomada de Fortune)

Charles Riley
HONG KONG –

Las corporaciones se equivocan todo el tiempo. Algunas ofrecen una disculpa sincera y siguen adelante. Otras parecen incapaces de admitir que han tropezado. Frente a sus pecados, las empresas a menudo se disculpan sólo por haber alterado al público o a sus clientes, no por la equivocación misma. O engrasan sus disculpas con ofuscación. Cuando eso sucede, los ejecutivos están haciendo más daño que bien. Los expertos dicen que las disculpas que carecen de verdadero pesar o responsabilidad sólo sirven para generar más desconfianza entre las empresas y el público. Los ejemplos están en todas partes: la directora operativa de Facebook, Sheryl Sandberg, emitió una clásica no disculpa después de que el gigante de las redes sociales realizó experimentos psicológicos sobre los usuarios sin su consentimiento expreso. “Fue pobremente comunicado”, dijo. “Y por esa comunicación nos disculpamos. Nunca quisimos molestarlos”.

Una lectura atenta sugiere que Sandberg no estaba arrepentida por la realización del experimento; sólo por la mala comunicación. (En realidad, el experimento no fue comunicado en absoluto, y molestar a algunos usuarios era todo el punto de la investigación.) Una disculpa defectuosa más reciente fue cortesía del presidente ejecutivo de Uber, Travis Kalanick, después de que un subalterno sugirió a la compañía investigar la vida privada de periodistas. Kalanick

emitió 14 tuits para arrojar una especie de disculpa; e incluso entonces, obtuvo pésimas calificaciones por sinceridad.

Chip Wilson, el fundador de Lululemon, pidió disculpas a los empleados por sugerir que algunas mujeres eran demasiado gordas para los pantalones de la compañía; pero se olvidó de sus clientes.

El expresidente ejecutivo de BP, Tony Hayward, apenas había terminado de expresar remordimiento por el derrame de petróleo en el Golfo de México, cuando bajó la guardia: "Me gustaría recuperar mi vida", dijo.

Muchas empresas hacen un buen trabajo al disculparse (Tim Cook por Apple Maps y Mary Barra por el retiro del mercado de GM me vienen a la mente). Pero, ¿por qué muchos tienen más dificultades para hacer las cosas bien?

Los expertos dicen que parte de la causa son las distintas interpretaciones de lo que implica una disculpa acerca de la culpabilidad.

En Japón, por ejemplo, las disculpas corporativas a menudo incluyen la realización por parte del CEO de una reverencia profunda y sostenida ante las filas de los fotógrafos. La disculpa conjunta es típicamente directa y llena de arrepentimiento.

Sin embargo, es poco probable que el público japonés vea esto como si el presidente ejecutivo tomara responsabilidad personal por haber actuado mal. Los expertos dicen que el mensaje es más cercano a decir: "Es lamentable que esto haya sucedido".

"Los estadounidenses ven una disculpa como una confesión de culpabilidad, mientras que en Japón lo ven como una expresión del afán de reparar una relación dañada, sin una culpabilidad necesariamente implícita", escribió un equipo de investigadores de alto nivel en la Harvard Business Review.

Las audiencias occidentales son más propensas a enfocarse en si una disculpa se está haciendo en nombre de un individuo, o de una institución, de acuerdo con Barbara Kellerman, de la Escuela Kennedy de Harvard.

Las personas que cargan la culpa pueden ser vapuleadas en público, mientras que las empresas escapan de una censura similar, escribió Kellerman. Y eso puede explicar por qué a muchos ejecutivos estadounidenses les resulta difícil disculparse correctamente; no se sienten personalmente responsables, y es más probable que el público perdone a la corporación. Incluso si la responsabilidad está en otra parte, se beneficiarían de dominar el arte. Tomemos como ejemplo la medicina. Los médicos en Estados Unidos durante mucho tiempo han sido advertidos de nunca pedir perdón por sus errores, por temor a las costosas demandas por negligencia.

Sin embargo, desde que algunos estados promulgaron las "Leyes de Disculpa", que proporcionan cobertura jurídica a las expresiones de remordimiento, los médicos han sido más abiertos a decir "lo siento". La investigación sugiere que tanto el número de demandas como los pagos monetarios han disminuido como resultado.

¿Por qué? Las víctimas sólo querían ser reconocidas. Corporaciones, tomen nota de ello.