

La interacción de baja calidad y la cuenta de resultados

Javier Alonso y Oscar García, socios directores de Interactifs.

Publicado en www.equipos&talento.com. Abril de 2015

Resulta que una gran parte del personal de una empresa pasa la mayor parte de su jornada laboral en interacción humana

El 13 de enero de 1982, un avión de la compañía Air Florida que realizaba el vuelo Washington DC – Miami, se estrelló en un puente sobre el río Potomac, cerca de Washington. Fallecieron 74 personas a bordo y sobrevivieron sólo 5. La causa del accidente fue atribuida a un error del capitán, por la decisión de despegar a sabiendas de la existencia de hielo y nieve en las alas del avión.

La verdadera causa fue de índole comunicacional o interpersonal: el primer oficial (piloto no principal) había detectado hielo en las alas antes del despegue y su mensaje hacia el capitán, por quien tenía mucho respeto, fue suavizado. La conversación de cabina estaba grabada:

-¿Ha visto? Hay hielo en el ala.

El capitán no contestó a su comentario. El primer oficial insistió tras pocos segundos:

-¿No cree que deberíamos mirarlo?

Tras ello el capitán le responde que tenía un minuto para revisarlo ya que debían despegar, al no sentir el mensaje de su compañero como algo importante. El avión se elevó y se estrelló a los pocos segundos. Si el primer oficial se hubiera comunicado de manera clara y directa con el capitán, seguramente el resultado habría sido otro. Su mensaje, por el contrario, fue suavizado por tener “demasiado” respeto por la autoridad.

En general, suavizamos nuestro lenguaje cuando queremos ser demasiado educados y tenemos miedo de ofender, o cuando tenemos demasiado respeto por la autoridad, o cuando nos sentimos avergonzados o incómodos. Por ejemplo, si un empleado de una gran compañía quiere que el presidente firme un documento antes del viernes a las cuatro de la tarde y le dice “Estaría bien si pudiera firmarlo antes del viernes antes de las cuatro de la tarde”, dicho presidente puede no captar que el tiempo apremia. El mensaje “necesito que tenga la

amabilidad de firmar el documento antes del viernes a las cuatro de la tarde” transmite una mayor sensación de premura.

Cuando las empresas se disponen a reducir costes suelen focalizarse en reducir aquellos relacionados con elementos tangibles o cuantitativos: materias primas, oficinas, salarios, reducción de personal, etc. Sin embargo, hay varios aspectos inmateriales que suelen pasar desapercibidos, sobre los que no se suele actuar de manera tan directa a la hora de reducir costes, siendo uno de ellos la interacción humana; es decir, el vehículo e itinerario mediante los cuales un ser humano transfiere información a otro. Cualquier defecto en dicha transferencia genera una ineficiencia en la cadena de valor de la empresa.

Resulta que una gran parte del personal de una empresa pasa la mayor parte de su jornada laboral en interacción humana; es decir, hablando o escuchando a otra persona. En compañías de servicios o consultoría dicho porcentaje es de un 60% (promedio de todos los empleados), con lo que el 60% de la masa salarial de dichas empresas está directamente relacionada con la interacción humana. Se estima que un 30% de ese tiempo es de baja calidad; es decir, tiempo donde se dan una serie de despropósitos comunicacionales: malentendidos, reuniones sin objetivos, etc. En última instancia se trata de comunicación ineficiente por varias causas:

- Comunicación no explicitada
- Comunicación explicitada de manera insuficiente
- Comunicación “mitigada” (término acuñado por varios lingüistas americanos y recuperado por Malcolm Gladwell en su libro “Outliers”)
- Comunicación brutal o mal dicha

Hemos visto cuál es el resultado de todo ello en el mundo de la aviación; en el mundo empresarial, si bien no es fatal, sí genera un coste de ineficiencia muy considerable.

En nuestros años de trabajo en el mundo del training y coaching hemos podido ver cómo el coste de la interacción de baja calidad afecta a múltiples perfiles de empresa. Por ejemplo, un responsable de Cuentas que no encuentra las palabras para proponer un upselling a un cliente existente por miedo a “molestarle con algo que no ha pedido”, o un director que presenta la “no promoción” de uno de los miembros de su equipo como si fuera algo que todavía es posible revertir (cuando es algo completamente NO negociable), o un comercial que no es capaz de hacer llamadas en frío porque “las empresas que son clientes potenciales se molestan”, o un jefe que no comunica su deseo explícito de que un empleado de su equipo se quede en la empresa cuando éste le comunica que está pensando en marcharse, o un

comercial que no realiza un seguimiento correcto de un cliente potencial porque éste “me comunicó que no quería que le contactara en unos meses”, cuando en realidad se trataba de dos meses y no de nueve. La lista es interminable.

Invertir en optimizar la estructura del habla y la escucha de las personas es un factor clave para el ahorro de costes empresariales. La capacidad que tenemos de hablar o no, de decir de manera eficiente o ineficiente, de escuchar rigurosamente o no, tiene un impacto directo en la cuenta de pérdidas y ganancias de nuestra empresa.