This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/.

El costo de «arreglárselas bien sin un intérprete» | Brechas de comunicación invisibles y la clasificación errónea del desempeño

Heather Grizzle · May 4, 2026

Los empleados con dificultades auditivas que se desenvuelven bien pueden estar perdiéndose información crítica. Cómo las brechas de comunicación invisibles se malinterpretan como problemas de desempeño.

Existe una versión del fracaso en accesibilidad que no parece un fracaso en absoluto. Se presenta como competencia. Suena como participación. Se manifiesta como alguien que "se mantiene al día", asiste a reuniones, responde cuando se le indica y hace avanzar el trabajo lo suficiente como para evitar preocupaciones inmediatas. En la superficie, el sistema parece estar funcionando. Por debajo, se está perdiendo información en pequeños incrementos constantes que se acumulan con el tiempo.

El relato de un profesional con dificultades auditivas que trabaja en un entorno de interpretación de ASL (lengua de señas americana) expone esta dinámica con una claridad poco común. Durante todo un año, la persona operó bajo la suposición de que no se necesitaba apoyo adicional. Asistía a reuniones. Se manejaba en conferencias. El trabajo avanzaba. No había ninguna señal evidente de que algo estuviera estructuralmente mal. La brecha no era visible para la persona que la experimentaba, lo que significaba que no podía nombrarse, solicitarse ni corregirse.

La primera indicación de un problema no vino de la persona misma. Vino de la dirección. Un supervisor observó una falta de seguimiento tras las reuniones de equipo, un patrón que sugería una comprensión incompleta de lo que se había discutido. Esa observación replanteó la situación. Lo que internamente se percibía como "arreglárselas bien" estaba registrándose externamente como una inconsistencia en la ejecución. El detalle crítico es que la empleada no tenía conciencia de la información que se estaba

perdiendo. Sin esa conciencia, no existe ningún mecanismo de autocorrección. El sistema falla en silencio.

Es aquí donde las organizaciones suelen clasificar mal el problema. Cuando las brechas de comunicación son invisibles, los resultados que producen se interpretan a través de un lente de desempeño. Los detalles pasados por alto se convierten en falta de atención. El seguimiento tardío se convierte en falta de compromiso. La comprensión parcial se percibe como desinterés. La organización responde al síntoma en lugar de a la causa, reforzando una narrativa que coloca la responsabilidad en la persona en lugar de en el entorno de comunicación.

La incorporación de un intérprete calificado, incluso de forma temporal, alteró ese entorno de una manera que hace medible el problema subyacente. Durante un retiro corporativo de tres días, la persona tomó la decisión deliberada de depender por completo de un intérprete en lugar de intentar dividir la atención entre la entrada de audio y los subtítulos. El resultado no fue una mejora gradual. Fue un cambio radical. La fatiga disminuyó. La carga cognitiva se estabilizó. La comprensión pasó de ser fragmentada y reconstruida a casi completamente clara.

> Ese cambio no es anecdótico. Es diagnóstico.

Demuestra que la condición inicial no era "adecuada con pequeñas brechas". Era un estado sostenido de pérdida parcial de información. La persona había estado operando dentro de un sistema que exigía una compensación constante, reconstruyendo el significado a partir de entradas incompletas, y haciéndolo sin una manera confiable de verificar la exactitud. Una vez que el canal de comunicación se estabilizó, la necesidad de compensación desapareció y las condiciones de desempeño se normalizaron.

Esto expone un riesgo organizacional más amplio que a menudo se pasa por alto. La comunicación se trata como algo dado, una capa asumida del funcionamiento laboral que no requiere validación activa. En realidad, la comunicación es infraestructura. Cuando es inestable, todos los procesos posteriores se ven afectados. Las decisiones se toman con información incompleta. El trabajo se ejecuta con vacíos de contexto. Los ciclos de retroalimentación se distorsionan porque se basan en resultados que no reflejan una comprensión completa.

La presencia de subtítulos en el entorno del retiro ilustra aún más las limitaciones de las soluciones comúnmente aceptadas. Los subtítulos estaban disponibles, pero la precisión era inconsistente, particularmente en presencia de acentos y dinámicas con múltiples oradores. El sistema ofrecía un acceso parcial, lo que creaba la ilusión de suficiencia mientras aún exigía que la persona completara las partes faltantes. Este es un patrón recurrente en el diseño de accesibilidad. Las herramientas que funcionan adecuadamente en condiciones controladas se implementan en entornos complejos donde sus limitaciones se hacen más evidentes, y sin embargo su presencia da la señal de que el requisito se ha cumplido.

La dimensión psicológica de esta experiencia añade otra capa de complejidad. La vacilación para solicitar un intérprete no se basaba en la falta de necesidad. Estaba influenciada por umbrales internalizados de legitimidad. La persona no se percibía a sí misma como “suficientemente Deaf” para justificar la adaptación. Existía la sensación de que los recursos debían reservarse para quienes tenían necesidades más visibles o severas. Esta dinámica no es infrecuente. Crea un mecanismo de filtrado en el que las personas suprimen sus propias necesidades para alinearse con normas o expectativas percibidas.

Desde un punto de vista organizacional, esto introduce un punto ciego estructural. Si el acceso depende de la autoidentificación, y la autoidentificación está limitada por la incertidumbre o el estigma, entonces una parte de la necesidad permanecerá sin revelar. El sistema parecerá funcionar mientras excluye silenciosamente a quienes no alcanzan un umbral internalizado para solicitar apoyo. Esto no es un fallo de la defensa individual. Es un defecto de diseño en la manera en que se activa y se entrega la accesibilidad.

La implicación para la dirección es significativa. Las evaluaciones de desempeño, la dinámica de equipo y las trayectorias de desarrollo están todas influenciadas por la calidad de la comunicación. Cuando esa calidad es inconsistente, los datos utilizados para evaluar el desempeño son inherentemente poco confiables. Los gerentes pueden atribuir las brechas a la capacidad o al esfuerzo sin reconocer que el problema subyacente es la integridad de la información. Una vez que ocurre esa atribución errónea, las acciones correctivas apuntan a la variable equivocada, y el problema original persiste.

Abordar esto requiere un cambio de modelos reactivos a modelos proactivos de accesibilidad. En lugar de esperar solicitudes explícitas, las organizaciones deben crear con-

diciones en las que la eficacia de la comunicación se evalúe de manera continua. Esto incluye evaluar no solo si las personas están presentes en las conversaciones, sino si están recibiendo y procesando la información a un nivel que permita una participación plena. Implica normalizar el uso de intérpretes en todo el espectro de perfiles auditivos, reduciendo la barrera percibida para el acceso al convertirlo en un componente estándar de la comunicación en lugar de una excepción.

También requiere una reevaluación de las herramientas en las que se confía para brindar acceso. Los subtítulos, aunque valiosos, no pueden tratarse como una solución universal, particularmente en entornos con alta variabilidad en los patrones de habla y estilos de interacción. Las organizaciones deben comprender las limitaciones de estas herramientas y asegurarse de que existan vías alternativas disponibles cuando se alcancen esas limitaciones.

En su esencia, esto es una cuestión de alineación. La organización cree que está brindando acceso. La persona cree que se las está arreglando dentro del sistema. Los resultados sugieren lo contrario. Cerrar esa brecha requiere más que una política. Requiere una recalibración de cómo se entiende y se valida la comunicación como un elemento fundamental del trabajo.

La experiencia descrita no es un caso aislado. Refleja un patrón más amplio en el que las personas operan dentro de sistemas que no son totalmente accesibles, compensando de maneras que ocultan la deficiencia subyacente. El costo de esa compensación se paga con el tiempo, a través de un aumento de la fatiga, una menor claridad y la acumulación gradual de información perdida. Cuando esos costos salen a la superficie, a menudo se interpretan como deficiencias individuales en lugar de problemas sistémicos.

La corrección no es compleja en concepto, pero requiere una ejecución intencional. Las organizaciones deben tratar la comunicación como un componente medible de la infraestructura de desempeño. Deben reconocer que la ausencia de quejas no equivale a suficiencia. Deben crear entornos en los que el acceso no se negocie ni se justifique, sino que se asuma y se verifique.

> **LA DISTINCIÓN CENTRAL**
>
> Cuando la comunicación se estabiliza, el desempeño se convierte en un reflejo más preciso de la capacidad. Cuando no lo está, el desempeño es una señal distorsionada moldeada por las limitaciones del sistema.

Esa distinción determina si las organizaciones están evaluando a su personal o a sus procesos.

En muchos casos, es esto último lo que requiere atención.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Cómo citar

Grizzle, H. M. (2026, May 4). El costo de «arreglárselas bien sin un intérprete» | Brechas de comunicación invisibles y la clasificación errónea del desempeño. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/es/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/