

¿Cómo suena el silencio en tu organización?



Guillermo Rademakers

Senior Manager en Peplematters

Capital Humano, Nº 423, Sección Headhunting y selección / Artículos, Octubre 2026

Los equipos y el liderazgo son claves en la mejora de los resultados organizativos, pues buscan mejorar la suma de contribuciones individuales al crear sinergias, así como obtener la mejor versión de cada colaborador. Pero la realidad es que el reto de conseguir trascender de un grupo de individuos a un equipo integrado, alineado y comprometido supera a muchos responsables de personas. La aplicación del modelo de las cinco disfunciones del equipo, de Patrick Lencioni, aporta una perspectiva amplia y profunda para comprender la magnitud del reto.



El silencio en un equipo suele ser como la prueba del nueve o el test del algodón para poner de manifiesto el nivel de madurez, integración, alineamiento, movilización y contribución. Porque no todos los silencios suenan igual, de la misma forma que no todos los grupos de colaboradores llegan a conformar un equipo, y no digamos un equipo de alto rendimiento. Lógicamente, su líder tiene mucho que aportar o, en su defecto, puede limitar, mermar, condicionar o incluso alienar sus dinámicas de comunicación, colaboración y consecución de objetivos compartidos.

Comprender el modelo que se presenta aporta una doble vertiente de hallazgos, pues, de la misma forma que sirve para predecir las dolencias, puede ser interiorizado para establecer los requerimientos que faciliten el camino de la transformación en un equipo. Como en tantas otras ocasiones y metodologías, la clave no está en las respuestas, sino en las preguntas que se formulan y en cómo las mismas dirigen hacia la reflexión y la introspección.

El autor **Patrick Lencioni** nos presenta un modelo con las cinco disfunciones del equipo, que utilizamos metodológicamente para ilustrar este proceso de transformación de un grupo de individuos en un equipo de alto rendimiento. Las cinco dimensiones corresponden a la confianza, la gestión del conflicto, el compromiso, las responsabilidades y la orientación a resultados.



Imagen ilustrativa del modelo de Patrick Lencioni, creada con IA (infografía).

Hay un silencio doloroso y resignado que se caracteriza por su color blanquecino, apagado, que transmite la ausencia de vida, de alegría y de emociones vitales. Ocurre cuando las personas anteponen la individualidad a lo colectivo, cuando no se percibe propósito o este no genera cohesión e integración. En cierta medida, se podría decir que este silencio se percibe con cualidades de renuncia a lo común, de desconexión del objetivo compartido, de acomodación con el statu quo y que rezuma indiferencia entre los componentes con respecto a los demás. Es el silencio que se instala cuando el equipo deja de cuestionar si realmente está alcanzando los resultados esperados. Se normalizan la inercia, la mediocridad o la desconexión con el bien compartido y común.

¿Cuáles son las señales que permiten vislumbrar esta dimensión?

- Los miembros del equipo ya **no reconocen las contribuciones y logros de los demás**.
- Cuando el equipo no alcanza sus **objetivos colectivos, cada miembro rehúye su responsabilidad personal**, obviando la mejora del desempeño conjunto.
- Los miembros del equipo **no están dispuestos a hacer sacrificios** en sus respectivas áreas por el bien del equipo.
- El equipo **no suele alcanzar sus objetivos** de manera consistente.
- Los miembros del equipo **valoran más el logro individual que el éxito colectivo**.

En el modelo de Patrick Lencioni y las cinco disfunciones del equipo, esta dimensión corresponde con la falta de atención a los resultados. Esta dimensión se caracteriza por:

- **El problema:** Las personas tienden de forma natural a proteger sus propios intereses. Priorizan el estatus personal, los egos individuales o el éxito específico de sus propios departamentos.
- **La consecuencia:** El equipo pierde su ventaja competitiva, se estanca y no logra alcanzar sus principales indicadores de desempeño.
- **Posible solución:** Realizar una declaración pública de los resultados esperados. Hay que asegurar que las recompensas y el reconocimiento del equipo estén vinculados estrictamente a los resultados colectivos y no a los logros individuales.

El segundo silencio resulta repulsivo e hiriente; se caracteriza por su olor, que se asemeja al azufre, resultando en una sensación penetrante, desagradable y que genera alarma y rechazo, y ante la que, por lo general, nuestro umbral de tolerancia es muy bajo. Ocurre cuando las personas no interiorizan o no asumen las responsabilidades asignadas. El propósito no moviliza ni genera el orgullo de pertenencia. Es el silencio que aparece cuando el equipo evita señalar incumplimientos, comportamientos disfuncionales o desviaciones respecto a los acuerdos. Se mira hacia otro lado para no incomodar o exponerse.

¿Cuáles son las señales que permiten vislumbrar esta dimensión?

- Los miembros del equipo esconden los problemas detectados en las áreas de responsabilidad propias y/o de sus compañeros.

- Durante las reuniones de equipo, se obvian los asuntos más importantes y también los más difíciles.
- Los miembros del equipo evidencian asimetrías en los estándares por los que son evaluados; se perciben sesgos.
- Los miembros del equipo incumplen puntualmente sus compromisos y promesas y se perciben como no previsibles e inconsistentes.
- Los miembros del equipo callan la retroalimentación constructiva.

La siguiente dimensión corresponde con la ausencia de asumir las responsabilidades:

- **El problema:** Los miembros del equipo evitan la incomodidad interpersonal que supone exigir a sus compañeros el cumplimiento de altos estándares de desempeño y comportamiento.
- **La consecuencia:** Se acumula resentimiento entre los miembros del equipo, los plazos se incumplen, se tolera la mediocridad y el líder del equipo acaba convirtiéndose en la única fuente de exigencia y disciplina.
- **Posible solución:** Establecer y comunicar estándares claros de desempeño. Trasladar la responsabilidad de corregir desviaciones hacia la rendición de cuentas entre pares, evitando depender siempre del líder del equipo.

El tercer silencio se evidencia por la fricción y el desgaste; se caracteriza por su tacto, que se asemeja a las texturas ásperas, rugosas, que transmiten falta de uniformidad. Ocurre cuando las personas abusan de las máscaras, simulando una adhesión que no es auténtica. No existe consenso, pues el temor a ser diferente le gana la partida al interés de aportar. Es el silencio que se produce cuando no se han debatido suficientemente las decisiones, pero tampoco se explicita el desacuerdo. Las personas asienten, pero no necesariamente se comprometen.

¿Cuáles son las señales que permiten vislumbrar esta dimensión?

- Los miembros del equipo salen de las reuniones con la incertidumbre de que no existe consenso con las decisiones acordadas.
- Los miembros del equipo obvian las discusiones sin llegar a resoluciones ni a acciones concretas, embarullando con cargas administrativas o reuniones estériles.
- El equipo carece de alineamiento en torno a objetivos comunes.
- El equipo vira cual veleta que sigue el viento de las modas o de las poses, sin asumir las decisiones adoptadas.
- Los miembros del equipo se ponen de perfil ante las decisiones colectivas, incluso generando ruido con los riesgos o los potenciales obstáculos.

La siguiente dimensión corresponde con la falta de compromiso:

- **El problema:** Las personas no expresan sus opiniones con honestidad y no se comprometen de manera genuina con las decisiones finalmente adoptadas. En su lugar, aparentan estar de acuerdo.
- **La consecuencia:** Ambigüedad respecto a la dirección y las prioridades del equipo, lo que da lugar a la pérdida de oportunidades y a una revisión constante de las decisiones tomadas.
- **Posible solución:** Aplicar los conceptos de disentir y comprometerse, así como de comunicación en cascada. Hay que asegurar que todas las voces sean escuchadas, tomar una decisión clara y explicitar qué se ha acordado antes de finalizar la reunión.

El cuarto silencio se percibe engañoso y huidizo; se caracteriza por su visión de espejismo, tal que una ilusión que enturbia la perspectiva, mostrando realidades que no son. Juega con las apariencias, con el engaño de lo que pudo ser, pero no llegó a materializarse. Ocurre cuando las personas evitan conversaciones incómodas para preservar una aparente armonía. Las discrepancias no desaparecen, simplemente se desplazan fuera de la conversación formal. Es el silencio que aparece cuando no existe debate constructivo y cuando los conflictos no se gestionan de forma productiva, optando por la dilución de cualquier tensión y evitando aportar diversidad de perspectivas.

¿Cuáles son las señales que permiten vislumbrar esta dimensión?

- Los miembros del equipo no abordan los temas, anulando cualquier franqueza y convicción en sus interacciones. La discusión es un tabú compartido.
- Los miembros del equipo callan su opinión, especialmente si se percibe que puede existir el riesgo de desacuerdo.
- Los miembros del equipo no piden la opinión de los demás durante las reuniones, ni ningún tipo de retroalimentación.
- Cuando surge un conflicto, el equipo lo evita, obviando la gestión del mismo y optando por pasar a cualquier otro tema.

La siguiente dimensión corresponde con el miedo al conflicto:

- **El problema:** Los equipos no son capaces de participar en debates positivos y constructivos. Recurren a una «armonía artificial», en la que las discrepancias se silencian para mantener una apariencia de cordialidad.
- **La consecuencia:** Las decisiones importantes se toman sin escuchar todas las perspectivas, lo que conduce a reuniones poco productivas en las que se ignoran los problemas reales.
- **Posible solución:** Establecer que el conflicto puede ser productivo. Utilizar técnicas de «exploración del conflicto» para hacer aflorar deliberadamente las discrepancias latentes durante las reuniones.

El quinto silencio no se percibe con los sentidos, sino que se intuye; se caracteriza por su vínculo emocional, por aportar un peso intangible, pero del que las consecuencias emanan de un territorio inexplorado. Se conforma por intuición y es el cuerpo quien lo verbaliza. Ocurre cuando se evalúa la seguridad psicológica, la apertura, la transparencia y la disposición a reconocer dificultades o solicitar apoyo. Es el silencio que aparece cuando las personas no se sienten seguras para mostrarse vulnerables, reconocer errores, pedir ayuda o admitir dudas. No es falta de opinión, sino autoprotección.

¿Cuáles son las señales que permiten vislumbrar esta dimensión?

- Los miembros del equipo ocultan y no reconocen sus errores.
- Los miembros del equipo evitan pedir ayuda sin dudarlo.
- Los miembros del equipo huyen de solicitar la opinión de otros sobre sus respectivas áreas de responsabilidad.
- Los miembros del equipo desconocen y no se apalancan en las capacidades y la experiencia de sus compañeros.

Y, finalmente, la última dimensión corresponde con la ausencia de confianza:

- **El problema:** Los miembros del equipo no están dispuestos a mostrarse vulnerables entre sí. Ocultan sus errores, esconden sus debilidades y dudan a la hora de pedir ayuda.
- **La consecuencia:** Una comunicación defensiva que consume tiempo y energía en posicionamientos políticos.
- **Posible solución:** Los líderes deben dar el primer paso demostrando vulnerabilidad: reconocer sus propios errores y limitaciones para que los demás se sientan seguros haciendo lo mismo.

El modelo de las cinco disfunciones de los equipos suena mediante sus silencios: puede ser defensivo cuando no hay confianza; complaciente cuando se evita el conflicto; ambiguo cuando falta compromiso; cómplice cuando se eluden responsabilidades; y resignado cuando los resultados dejan de importar. Por el contrario, cuando se oyen las risas de la confianza, cuando el debate del conflicto enciende los ánimos sin perder el respeto y el aprecio, cuando se oyen los himnos de las canciones compartidas, cuando se escuchan las arengas de apretar los dientes para pelear hasta el último centímetro y cuando las miradas resuenan con las palabras de aprecio y reconocimiento compartido, entonces el grupo ha trascendido y se ha integrado en un equipo.

Por lo que la pregunta se mantiene: cierra los ojos y visualiza los últimos proyectos, retos, conversaciones, contribuciones y logros compartidos. ¿Cuál es la banda sonora que se escucha? La cultura de una

organización se puede definir también como el peor comportamiento que permitimos sin llegar a corregir. Por lo que tú, como líder, ¿cuáles te resuenan y cuáles te chirrían?