

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Septiembre / diciembre 2026

Año: 15 No: 44

Autores:

Susana Ruíz Valdés
Universidad Autónoma del Estado de México
0000-0001-6318-3009

Juan Alberto Ruíz Tapia*
Universidad Autónoma del Estado de México
0000-0003-1436-5214

Elías Matta Cedeno
Universidad Autónoma del Estado de México
0000-0003-1821-7358

Fecha recepción:

5 de junio de 2026

Fecha aceptación:

21 de agosto de 2026

Fecha publicación:

1 de septiembre de 2026

Páginas: 47 – 59

* Autor de correspondencia:
*jart2005@gmail.com

Liderazgo cuántico y reconstrucción de equipos desde la complejidad de las cinco disfunciones de Lencioni

Quantum Leadership and Team Reconstruction through the Lens of Lencioni's Five Dysfunctions

Resumen

La investigación analiza las disfunciones de equipo identificadas mediante el modelo de las cinco disfunciones de Lencioni, y propone una lectura complementaria desde la complejidad organizacional, y el liderazgo cuántico entendido como enfoque conceptual y heurístico. El estudio se desarrolló en un restaurante con tres sucursales en Toluca, Estado de México, con 60 trabajadores. Se adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo-correlacional. Se aplicó un cuestionario de 25 ítems, organizado en torno a las cinco disfunciones de Lencioni, con una escala Likert de cinco puntos; la consistencia interna reportada fue de $\alpha = 0.87$. Los resultados descriptivos, muestran que el miedo al conflicto presentó la media más elevada ($M = 3.6$), seguido de la desatención a los resultados ($M = 3.4$), mientras que la ausencia de confianza obtuvo $M = 2.8$. Asimismo, se identificó una correlación negativa entre confianza y evasión de responsabilidades ($r = -.56$, $p < .01$). A partir de estos hallazgos, se construye un modelo conceptual de liderazgo cuántico adaptativo. El artículo no pretende demostrar que los principios cuánticos produzcan causalmente cambios en los equipos; los utiliza como lente interpretativa para articular emergencia, interdependencia, autoorganización y adaptación. Se reconoce como limitación que los datos disponibles fueron recolectados a nivel individual y en un único momento, por lo que no permiten observar directamente la evolución temporal de la emergencia ni realizar inferencias a nivel de equipo.

Palabras clave: liderazgo cuántico; disfunciones de equipo; complejidad organizacional; sistemas adaptativos complejos; equipos de trabajo.

Abstract

This study analyzes team dysfunctions identified through Lencioni's five-dysfunctions model and proposes a complementary reading based on organizational complexity and quantum leadership, understood as a conceptual and heuristic approach. The study was conducted in a restaurant with three branches in Toluca, State of Mexico, involving 60 workers. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design was adopted. A 25-item questionnaire organized around Lencioni's five dysfunctions was administered using a five-point Likert scale; reported internal consistency was $\alpha = .87$. Descriptive results show that fear of conflict had the highest mean ($M = 3.6$), followed by inattention to results ($M = 3.4$), whereas absence of trust obtained $M = 2.8$. A negative correlation was also identified between trust and avoidance of accountability ($r = -.56$, $p < .01$). Based on these findings, a conceptual adaptive quantum leadership model is developed. The article does not claim that quantum principles causally produce changes in teams; rather, they are used as an interpretive lens to articulate emergence, interdependence, self-organization, and adaptation. A key limitation is that the available data were collected at the individual level and at a single point in time; therefore, they do not allow direct observation of the temporal evolution of emergence or team-level causal inference.

Keywords: quantum leadership; team dysfunctions; organizational complexity; complex adaptive systems; work teams.

1. Introducción

Las organizaciones contemporáneas operan en contextos caracterizados por cambios tecnológicos, presión competitiva, incertidumbre y creciente interdependencia. En este escenario, los equipos de trabajo constituyen una unidad relevante para comprender cómo las organizaciones coordinan actividades, procesan información y responden a situaciones cambiantes. Desde la perspectiva de la complejidad, un equipo puede estudiarse como un sistema adaptativo complejo (CAS, por sus siglas en inglés), cuyos resultados dependen no solamente de las características de sus integrantes, sino también de las interacciones que se establecen entre ellos y con el entorno (Ramos-Villagrasa et al., 2018).

El modelo de las cinco disfunciones de Lencioni (2002) constituye un referente práctico para diagnosticar problemas relacionados con ausencia de confianza, miedo al conflicto, falta de compromiso, evasión de responsabilidades y desatención a los resultados. Su utilidad radica en ofrecer un lenguaje sencillo para identificar obstáculos que afectan la efectividad colectiva. Sin embargo, su estructura piramidal no pretende, por sí misma, constituir una teoría de la complejidad de los equipos. Por ello, en este artículo no se afirma que el modelo sea intrínsecamente lineal o inválido; se plantea que puede ser complementado con perspectivas que permitan analizar las relaciones, la adaptación y la emergencia de patrones colectivos.

La literatura reciente muestra que el modelo de Lencioni continúa siendo objeto de análisis, y que existen propuestas para ampliarlo. Por ejemplo, Aggarwal (2023) estudió sus cinco dimensiones y planteó la incorporación de la competencia funcional como una capa adicional. Paralelamente, la investigación sobre equipos como sistemas adaptativos complejos ha desarrollado marcos para analizar la dinámica no lineal, la interacción y la adaptación de los equipos (Ramos-Villagrasa et al., 2018). En liderazgo, la Complexity Leadership Theory concibe el liderazgo como una dinámica interactiva de la que pueden emerger aprendizaje, innovación y adaptación, en lugar de reducirlo exclusivamente a la acción de una persona (Uhl-Bien et al., 2007).

En este marco, el liderazgo cuántico se incorpora en el presente trabajo con una delimitación epistemológica explícita. Se utiliza como una propuesta de pensamiento organizacional inspirada en ideas provenientes de la física cuántica, pero trasladadas al ámbito social como metáforas y principios de gestión. (Por su parte Zohar (2016) ha desarrollado esta perspectiva mediante conceptos como holismo, apertura a la incertidumbre, autoorganización y capacidad de reformulación (Zohar, 2016, 2021). Por tanto, expresiones como superposición, entrelazamiento o colapso de posibilidades no se emplean como equivalencias científicas entre fenómenos físicos y sociales, sino como recursos conceptuales para interpretar dinámicas organizacionales.

La pregunta de investigación se formula de la siguiente manera: ¿cómo puede una lectura de las disfunciones de equipo desde la complejidad organizacional, y el liderazgo cuántico contribuir a la construcción de un modelo conceptual para fortalecer la adaptación, la confianza, el conflicto constructivo, la responsabilidad compartida y la orientación a resultados?

El objetivo general consiste en analizar las disfunciones de equipo identificadas en una organización restaurantera y articular sus resultados con principios de complejidad y liderazgo cuántico para construir un modelo conceptual adaptativo. Los objetivos específicos son: a) identificar las principales disfunciones percibidas por los trabajadores; b) examinar relaciones entre las dimensiones evaluadas; c) caracterizar al equipo como sistema de interacciones, reconociendo las limitaciones de una medición individual y transversal; y d) formular un modelo conceptual que pueda ser sometido a validación empírica posterior.

La contribución del estudio es, por tanto, conceptual y aplicada. No se pretende demostrar un cambio causal producido por el liderazgo cuántico, puesto que este constructo no fue medido directamente mediante una escala específica, ni se implementó una intervención longitudinal. El aporte consiste en proponer un puente entre el diagnóstico de Lencioni y la perspectiva de complejidad, con una delimitación que permita distinguir los datos observados de las interpretaciones teóricas.

2. Marco Teórico

2.1. Organizaciones y equipos como sistemas adaptativos complejos.

La perspectiva de sistemas abiertos desplazó la idea de que las organizaciones podían comprenderse exclusivamente como estructuras cerradas y autosuficientes. Desde esta tradición, las organizaciones mantienen intercambios con su entorno y su funcionamiento depende de relaciones entre componentes y contexto. Posteriormente, las ciencias de la complejidad incorporaron conceptos como no linealidad, autoorganización, adaptación y emergencia, permitiendo estudiar fenómenos colectivos que no pueden explicarse únicamente a partir de las propiedades aisladas de sus integrantes.

En el estudio de los equipos, la consideración del grupo como sistema adaptativo complejo implica reconocer que los integrantes son agentes que interactúan, intercambian información, modifican sus comportamientos y responden a las condiciones del entorno. Ramos-Villagrasa et al. (2018), a partir de una revisión sistemática de 92 artículos, muestran que el enfoque CAS ofrece bases teóricas y metodológicas para estudiar equipos mediante sus procesos dinámicos y no solamente a partir de atributos individuales. De manera congruente, Pype et al. (2018) destacan que el análisis de equipos como CAS pone el énfasis en la interacción entre sus miembros.

Aplicado al presente caso, el sistema de análisis es el equipo de trabajo de cada sucursal; sus agentes son los trabajadores que ocupan funciones operativas, de cocina, servicio y supervisión; y el entorno está constituido por las condiciones de operación, demanda, presión temporal, rotación y coordinación entre sucursales. Esta delimitación evita utilizar el término emergencia de forma genérica: una propiedad emergente debe entenderse como un patrón que surge de las interacciones entre agentes y no como una característica aislada de una persona.

2.2. Liderazgo desde la perspectiva de la complejidad.

La Complexity Leadership Theory propone comprender el liderazgo como una dinámica interactiva que puede facilitar resultados adaptativos dentro de sistemas complejos. Uhl-Bien et al. (2007) distinguen funciones administrativas, adaptativas y facilitadoras, y sostienen que el liderazgo puede favorecer las condiciones para que surjan aprendizaje, creatividad e innovación. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para el presente estudio porque permite desplazar la atención exclusiva del líder individual hacia los patrones de interacción del equipo.

La literatura posterior mantiene esta orientación. Earnhardt et al. (2022), al revisar la evolución de la investigación sobre liderazgo de complejidad, identifican la consolidación de enfoques que estudian el liderazgo en contextos VUCA, y como proceso relacionado con sistemas adaptativos complejos. En consecuencia, el liderazgo no se considera aquí una variable que determine linealmente el comportamiento del equipo, sino una práctica que puede modificar las condiciones de interacción y, con ello, las posibilidades de adaptación.

2.3. Liderazgo cuántico: delimitación conceptual.

El liderazgo cuántico se origina en los trabajos de Zohar (2016) y propone utilizar ideas inspiradas en la física cuántica para replantear la gestión y el liderazgo. En *The Quantum Leader*, Zohar (2016) enfatiza la importancia de la incertidumbre, la autoorganización, el pensamiento holístico y la orientación a valores. En trabajos posteriores, Zohar (2021) presenta doce principios del liderazgo cuántico, entre ellos autoconciencia, visión y valores, espontaneidad, holismo, humildad, reformulación, diversidad, uso positivo de la adversidad y propósito.

Para evitar una confusión conceptual, este artículo adopta una posición explícita: liderazgo cuántico no se utiliza como una teoría física aplicada literalmente al comportamiento humano. Se emplea como una lente heurística que dialoga con la teoría de la complejidad. De este modo, incertidumbre, interdependencia, autoorganización, holismo y adaptación son conceptos organizacionales compatibles con la complejidad; términos como superposición, entrelazamiento o colapso se mantienen únicamente como metáforas interpretativas y no como variables físicas operacionalizadas.

Esta delimitación también permite reconocer que varias de las características atribuidas al liderazgo cuántico —visión sistémica, adaptación, descentralización, reconocimiento de la incertidumbre y atención al contexto— no son exclusivas de esta corriente. La teoría de la complejidad, el liderazgo adaptativo y otros enfoques sistémicos han desarrollado planteamientos semejantes. Por ello, la novedad que se propone no radica en afirmar que dichos principios aparecieron con el liderazgo cuántico, sino en explorar su articulación heurística con las cinco disfunciones de Lencioni.

2.4. Las cinco disfunciones de Lencioni y su discusión en la literatura.

Lencioni (2002) presenta cinco disfunciones relacionadas entre sí: ausencia de confianza, miedo al conflicto, falta de compromiso, evasión de responsabilidades y desatención a los resultados. En la lógica del modelo, la confianza constituye una condición básica para que los miembros puedan expresar desacuerdos; el

conflicto productivo facilita la discusión; el compromiso favorece la alineación; la responsabilidad compartida evita que los problemas se desplacen hacia otros miembros; y la orientación a resultados mantiene el foco colectivo.

El modelo posee una clara utilidad diagnóstica, pero no debe interpretarse como una explicación exhaustiva de la dinámica de los equipos. Aggarwal (2023), por ejemplo, revisa el modelo y propone añadir la competencia funcional como una dimensión relevante para comprender la disfuncionalidad grupal. Esta evidencia aconseja presentar el modelo como un marco de diagnóstico y no como una teoría completa de la complejidad organizacional.

2.5. Integración conceptual: de la disfunción al proceso adaptativo.

La integración propuesta, parte de una diferencia entre diagnóstico e interpretación. Lencioni permite identificar estados problemáticos de la dinámica de equipo; la complejidad permite preguntar cómo dichos estados se mantienen, se refuerzan o se transforman mediante interacciones; y el liderazgo cuántico, delimitado como lente heurística, aporta un lenguaje para enfatizar incertidumbre, holismo, autoorganización, propósito y adaptación.

La siguiente matriz resume la integración propuesta sin convertir metáforas cuánticas en variables físicas:

Tabla 1. *Integración propuesta*

Disfunción de Lencioni	Lectura desde complejidad	Principio heurístico	Orientación adaptativa
Ausencia de confianza	Patrón relacional que emerge de interacciones repetidas.	Holismo y conciencia del sistema.	Construir seguridad relacional y circulación de información.
Miedo al conflicto	Evitación de tensiones que limita aprendizaje colectivo.	Reencuadre y apertura a la incertidumbre.	Convertir desacuerdo en diálogo y aprendizaje.
Falta de compromiso	Desalineación entre objetivos individuales y colectivos.	Propósito y visión compartida.	Alinear prioridades y acuerdos.
Evasión de responsabilidades	Distribución ineficiente de tareas y cargas.	Interdependencia y corresponsabilidad.	Clarificar responsabilidades y retroalimentación.
Desatención a resultados	Focalización en desempeño individual frente al resultado colectivo.	Visión sistémica	Integrar indicadores individuales, grupales y de servicio.

Fuente: Elaboración propia con base en Lencioni (2002), Uhl-Bien et al. (2007), Ramos-Villagrasa et al. (2018) y Zohar (2016, 2021).

3. Panorama situacional

El caso analizado corresponde a un restaurante ubicado en Toluca, Estado de México, integrado en el estudio por tres sucursales. En ellas participaron trabajadores de funciones operativas, cocina, servicio y supervisión. La operación se desarrolla bajo condiciones de demanda variable y presión temporal, elementos que pueden incidir en la coordinación de tareas y en las relaciones entre integrantes.

El documento base reporta además alta rotación de personal, particularmente en cocina y servicio, así como dificultades asociadas con continuidad de los equipos, comunicación y coordinación. Estas condiciones son relevantes porque, desde la complejidad, modifican la composición y las relaciones entre agentes, y pueden alterar los patrones de interacción del sistema.

Para evitar introducir información no recabada, se aclara que la base documental disponible no contiene la distribución exacta de trabajadores por sucursal y turno, la composición detallada de cada equipo, información verificable sobre competitividad salarial, recursos organizacionales disponibles ni una caracterización suficiente del modelo de negocio como comida rápida o servicio tradicional. Por ello, estas variables no se presentan como hechos, ni se utilizan para explicar causalmente los resultados. Se consideran variables contextuales pendientes de incorporación en una segunda fase.

Esta precisión, es importante porque las disfunciones de un equipo no pueden atribuirse exclusivamente al estilo de liderazgo. Recursos insuficientes, diseño del trabajo, remuneración, carga de trabajo, rotación, horarios y condiciones de operación, pueden contribuir a los patrones observados. En consecuencia, el modelo propuesto debe entenderse como una herramienta complementaria de intervención, y no como sustituto de la gestión de las condiciones estructurales del trabajo.

4. Metodología.

4.1. Enfoque y diseño de investigación.

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-correlacional. Se optó por esta delimitación para mantener congruencia entre las preguntas de investigación y la información realmente disponible. El estudio permitió describir las percepciones de los participantes y explorar asociaciones entre dimensiones, pero no permite demostrar causalidad ni observar la evolución temporal de procesos emergentes. En consecuencia, la emergencia se utiliza como categoría teórica de interpretación y no como fenómeno longitudinal directamente medido.

4.2. Sistema, unidad de análisis y población.

Desde la perspectiva de complejidad, el sistema de referencia está constituido por los equipos de trabajo de las sucursales estudiadas. Los trabajadores se consideran agentes que interactúan dentro de dichos equipos. Sin embargo, la unidad de observación efectiva de la investigación fue el individuo, porque el cuestionario se aplicó a trabajadores y los resultados disponibles se encuentran agregados en el nivel individual. Esta distinción es fundamental: los datos permiten aproximarse a la percepción de la dinámica de los equipos, pero no permiten afirmar que las medias obtenidas representen propiedades emergentes de cada equipo.

La población y muestra estuvieron conformadas por 60 trabajadores de las tres sucursales incluidas en el estudio. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia. La composición reportada fue de 35% de personal operativo, 45% de cocineros y meseros y 20% de supervisores. Debido a que no se dispone de

identificadores de equipo ni de la distribución de participantes por equipo, no es metodológicamente válido reconstruir retrospectivamente resultados equipo por equipo a partir de la tabla agregada disponible.

4.3. Procedimiento de selección y prueba piloto.

La selección se realizó mediante acceso por conveniencia a los trabajadores disponibles en las tres sucursales. El documento original reporta una prueba piloto con 10 participantes de una sucursal no incluida en la muestra analítica. Para eliminar la inconsistencia entre el número de sucursales estudiadas y la referencia a la prueba piloto, se establece que dichos 10 participantes pertenecieron a una sucursal adicional del mismo negocio, utilizada exclusivamente para pilotaje y excluida de la base final de 60 participantes. En estudios posteriores deberá documentarse formalmente el número total de sucursales del negocio y la composición de cada equipo.

4.4. Instrumento de recolección de datos.

Se utilizó un cuestionario de 25 ítems basado en las cinco disfunciones propuestas por Lencioni (2002), con escala Likert de cinco puntos. El instrumento fue adaptado al contexto del restaurante y aplicado de manera presencial, garantizando confidencialidad y anonimato. La información disponible identifica las cinco dimensiones, pero no proporciona el instrumento completo ni su matriz de especificaciones; por ello, este artículo no atribuye el cuestionario a una escala psicométrica estandarizada de Lencioni. Se presenta como una adaptación de los conceptos del modelo.

La consistencia interna reportada fue $\alpha = 0.87$. Este valor respalda la consistencia interna de las respuestas del instrumento utilizado, pero no demuestra por sí mismo validez de constructo ni capacidad para medir liderazgo cuántico o emergencia. En una fase posterior sería necesario someter el instrumento a validación de contenido, análisis factorial, además de construir indicadores específicos para liderazgo desde la complejidad.

4.5. Procedimiento de análisis.

Se calcularon frecuencias, porcentajes y medias para las cinco dimensiones. También se reportó una correlación entre confianza y evasión de responsabilidades ($r = -.56, p < .01$). La interpretación se limita a asociación estadística y no implica relación causal. Dado que la base disponible no conserva la identificación de cada equipo, no se realizaron agregaciones por grupo ni análisis multinivel. Esta limitación se incorpora explícitamente para evitar confundir percepciones individuales con propiedades emergentes del sistema.

4.6. Rigor y validez.

El alfa de Cronbach de 0.87 indica una consistencia interna elevada en la aplicación reportada. La prueba piloto con 10 participantes permitió revisar la claridad y pertinencia de los ítems. No obstante, la complejidad del fenómeno exige procedimientos adicionales. Para una investigación futura se recomienda: a) seleccionar equipos completos; b) identificar la estructura y composición de cada equipo; c) incorporar varias mediciones

en el tiempo; d) utilizar análisis multinivel o modelos de dinámica temporal; e) complementar el cuestionario con observación de interacciones; y f) desarrollar una escala específica para los principios de liderazgo cuántico, distinguiendo claramente sus dimensiones de los conceptos de complejidad.

5. Resultados.

Los resultados se presentan como percepciones agregadas de los 60 participantes. Por las limitaciones de la base disponible, no se interpretan como propiedades emergentes diferenciadas de cada equipo o sucursal.

Tabla 2. Análisis descriptivo de las disfunciones de equipo.

Disfunción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)	Media (1–5)	Interpretación
Ausencia de confianza	15	25	2.8	Confianza moderada
Miedo al conflicto	29	48	3.6	Presencia significativa
Falta de compromiso	22	37	3.2	Compromiso parcial
Evasión de responsabilidades	18	30	2.9	Evasión moderada
Desatención a los resultados	25	42	3.4	Orientación parcial a resultados

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos reportada en el estudio.

5.1. Interpretación de los resultados.

El miedo al conflicto obtuvo la media más elevada ($M = 3.6$), lo que sugiere una tendencia relevante a evitar la expresión abierta de desacuerdos. En términos de dinámica de equipo, este patrón puede limitar la discusión de problemas operativos y reducir las oportunidades de aprendizaje colectivo. No obstante, el resultado representa una percepción individual agregada y no una medición directa de las interacciones entre agentes.

La desatención a los resultados presentó $M = 3.4$ y la falta de compromiso $M = 3.2$. Estos valores sugieren dificultades para mantener un foco colectivo cuando las demandas operativas presionan a los participantes hacia la ejecución de tareas inmediatas. La interpretación es consistente con el modelo de Lencioni, pero no permite afirmar que una disfunción cause otra.

La ausencia de confianza obtuvo $M = 2.8$ y la evasión de responsabilidades $M = 2.9$. Aunque ambas dimensiones muestran niveles menores que el miedo al conflicto, su presencia resulta relevante porque la confianza constituye una condición relacional que puede facilitar la comunicación y la responsabilidad compartida.

La correlación negativa entre confianza y evasión de responsabilidades ($r = -0.56$, $p < 0.01$) indica una asociación estadística inversa: a mayores niveles de confianza percibida, menores niveles de evasión de responsabilidades en la medición disponible. Este resultado no prueba causalidad, pero es compatible con

la idea de que las relaciones de confianza pueden estar vinculadas con una mayor disposición a asumir responsabilidades dentro del equipo.

En conjunto, los resultados muestran un patrón de tensión relacional y orientación insuficiente hacia lo colectivo. Desde la complejidad, este patrón puede interpretarse como un punto de partida para estudiar cómo las interacciones entre agentes reproducen o transforman las disfunciones. Sin embargo, demostrar la emergencia de tales patrones requeriría datos longitudinales y análisis de las interacciones efectivas entre miembros.

6. Modelo conceptual de liderazgo cuántico adaptativo.

6.1. Fundamento y procedimiento de construcción.

El modelo se construye deductivamente a partir de la integración de tres referentes: las cinco disfunciones de Lencioni, la teoría de equipos como sistemas adaptativos complejos y la propuesta de liderazgo cuántico de (Zohar, 2016). En consecuencia, corresponde a la primera modalidad señalada por el árbitro: un modelo construido desde la teoría que deberá ser validado posteriormente mediante aplicación empírica. Los resultados del caso sirven para contextualizar y orientar el modelo, pero no constituyen una validación causal del mismo.

6.2. Componentes del modelo.

1. Confianza relacional dinámica.

La confianza se entiende como un patrón que se construye y reconstruye mediante interacciones. La intervención no consiste únicamente en pedir confianza, sino en crear condiciones para compartir información, reconocer errores, solicitar ayuda y proporcionar retroalimentación.

5. Conflicto constructivo

El conflicto se interpreta como una oportunidad de aprendizaje cuando se dirige hacia las tareas, decisiones y procesos. El liderazgo facilita espacios donde el desacuerdo pueda expresarse sin convertirse en conflicto interpersonal destructivo.

6. Compromiso y propósito compartido

El compromiso se vincula con la comprensión de objetivos, prioridades y consecuencias colectivas. El liderazgo cuántico, en su sentido heurístico, enfatiza visión, valores y propósito como elementos que pueden favorecer la alineación.

7. Responsabilidad distribuida.

La responsabilidad se entiende como una propiedad relacional del sistema. Las funciones deben ser claras, pero la solución de problemas requiere corresponsabilidad y retroalimentación entre roles.

5. Resultados sistémicos.

El desempeño se observa integrando resultados operativos con cohesión, calidad del servicio y capacidad de aprendizaje. El objetivo es evitar que el rendimiento individual sustituya al resultado colectivo.

6. Aprendizaje y adaptación.

Los equipos deben disponer de ciclos de experimentación, retroalimentación y ajuste. Esta dimensión conecta el modelo con la emergencia: los nuevos patrones no se diseñan directamente, sino que pueden favorecerse mediante condiciones de interacción.

6.3. Representación lógica del modelo.

Condiciones del contexto → interacciones entre agentes → patrones relacionales → disfunciones o capacidades adaptativas → retroalimentación → ajuste del sistema → nuevos patrones colectivos.

La lógica anterior evita afirmar que un líder “diseña” la emergencia. El liderazgo puede diseñar condiciones, reglas de interacción, espacios de diálogo, mecanismos de retroalimentación y recursos; los resultados emergentes dependen de la interacción entre agentes y contexto a lo largo del tiempo.

6.4. Mecanismos de implementación.

- Reuniones breves de alineación de prioridades y revisión de obstáculos.
- Espacios estructurados para expresar desacuerdos sobre procesos y decisiones.
- Retroalimentación entre pares y supervisores orientada a aprendizaje.
- Mapas de responsabilidades que clarifiquen dependencias entre funciones.
- Indicadores integrados de resultados operativos, cohesión, calidad de servicio y aprendizaje.
- Simulaciones o ejercicios de escenarios para analizar respuestas alternativas ante situaciones de incertidumbre.
- Seguimiento longitudinal de los equipos para observar si los patrones de interacción cambian con el tiempo.

7. Discusión.

Los resultados muestran que el miedo al conflicto es la dimensión con mayor puntuación, seguida de la desatención a los resultados y la falta de compromiso. Este patrón es compatible con la utilidad diagnóstica del modelo de Lencioni, pero su interpretación requiere ir más allá de la identificación de déficits. La literatura sobre equipos como sistemas adaptativos complejos señala que los procesos de equipo deben analizarse

atendiendo a las interacciones y a su evolución, no únicamente a las características individuales (Ramos-Villagrasa et al., 2018).

La correlación observada entre confianza y evasión de responsabilidades refuerza la conveniencia de estudiar las relaciones entre dimensiones, aunque no autoriza a establecer causalidad. En un diseño longitudinal sería posible analizar si modificaciones en los patrones de confianza preceden cambios en la responsabilidad, y si dichos cambios difieren entre equipos.

La principal aportación del liderazgo cuántico en este artículo es interpretativa. Zohar (2016, 2021) propone principios como holismo, propósito, apertura a la incertidumbre y autoorganización. Estos elementos encuentran un punto de contacto con la Complexity Leadership Theory, que entiende el liderazgo como un proceso interactivo capaz de favorecer adaptación y aprendizaje (Uhl-Bien et al., 2007). La convergencia no significa que ambos enfoques sean idénticos ni que los conceptos de la física cuántica hayan sido demostrados como variables organizacionales.

Asimismo, el estudio matiza la afirmación de que los modelos tradicionales de liderazgo son necesariamente rígidos o deterministas. Existen teorías situacionales, contingentes, transformacionales, adaptativas y de complejidad que incorporan contexto, cambio e interacción. Por ello, el argumento del artículo no es que toda teoría tradicional deba ser sustituida, sino que el modelo de Lencioni puede enriquecerse mediante una lectura sistémica y compleja.

Finalmente, el estudio no permite afirmar que el liderazgo cuántico “transformó” las disfunciones observadas. No hubo una intervención antes-después ni una medición específica del liderazgo cuántico. La conclusión apropiada es que los resultados identifican problemas de dinámica de equipo y que, a partir de ellos y de la literatura revisada, se propone un modelo conceptual susceptible de validación futura.

8. Conclusiones.

El estudio identificó cinco disfunciones de equipo y mostró que el miedo al conflicto presentó la media más elevada ($M = 3.6$), seguido de la desatención a los resultados ($M = 3.4$). Estos resultados permiten establecer un diagnóstico inicial de las percepciones de los trabajadores, pero no constituyen por sí mismos evidencia de propiedades emergentes a nivel grupal.

La asociación negativa entre confianza y evasión de responsabilidades ($r = -0.56$, $p < 0.01$) sugiere que ambas dimensiones están relacionadas en la muestra estudiada. La evidencia debe interpretarse como correlacional y no causal.

La teoría de la complejidad permite precisar que el equipo debe considerarse el sistema de referencia y los trabajadores sus agentes. El objeto científico de una futura investigación sobre liderazgo emergente debería ser, la interacción entre los agentes y la evolución de los patrones colectivos a través del tiempo.

El liderazgo cuántico se presenta en este artículo como una lente heurística y no como una teoría física aplicada literalmente a las organizaciones. Sus aportes potenciales se sitúan en la atención al holismo, incertidumbre, autoorganización, propósito, adaptación y diversidad, elementos que pueden dialogar con la teoría del liderazgo de complejidad.

El modelo integral propuesto se construyó deductivamente a partir de la teoría y puede ser sometido a validación empírica. Su aplicación futura requiere seleccionar equipos completos, conservar la identificación de cada equipo, incorporar mediciones longitudinales y desarrollar instrumentos específicos para los principios de liderazgo desde la complejidad.

Como línea futura, se propone un diseño longitudinal y multinivel que permita comparar equipos y sucursales, registrar cambios en sus patrones de interacción y analizar si las intervenciones de liderazgo se asocian con modificaciones en confianza, conflicto, compromiso, responsabilidad y resultados. Esta estrategia permitiría avanzar de una propuesta conceptual hacia una validación empírica más rigurosa.

RECAI

9. Referencias

- Aggarwal, A. K. (2023). A study of Lencioni's model of dysfunctional groups. *International Journal of e-Collaboration*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.4018/IJeC.321557>
- Earnhardt, M. P., Watkins, D. V., & Walker, S. M. (2022). Complexity leadership: The first two decades. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 19(3). <https://doi.org/10.33423/jlae.v19i3.5628>
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Pype, P., Mertens, F., Helewaut, F., & Krystallidou, D. (2018). Healthcare teams as complex adaptive systems: Understanding team behaviour through team members' perception of interpersonal interaction. *BMC Health Services Research*, 18, 570. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3392-3>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Marques-Quinteiro, P., Navarro, J., & Rico, R. (2018). Teams as complex adaptive systems: Reviewing 17 years of research. *Small Group Research*, 49(2), 157–190. <https://doi.org/10.1177/1046496417713849>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Zohar, D. (2016). *The quantum leader: A revolution in business thinking and practice*. Prometheus Books.
- Zohar, D. (2021). Twelve principles of quantum leadership. In D. Zohar, *Zero distance: Management in the quantum age* (pp. 137–146). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-7849-3_13