

Cohesión de equipo: modelos y mirada crítica

La cohesión de equipo es la tendencia de un grupo a mantenerse unido en la búsqueda de objetivos y en las relaciones entre sus miembros. Su estudio distingue orientaciones sociales y de tarea, percepciones de integración grupal y atracción individual, y cambios según el contexto y el tiempo.

Autoría: EDUFISICA

Publicación: 2026-10-13

Versión del contenido: 2026-10-13

Módulo: Equipos, liderazgo y comunicación

Nivel propuesto: Intermedio

Lectura estimada: 24 min · 5150 palabras de cuerpo

Resumen

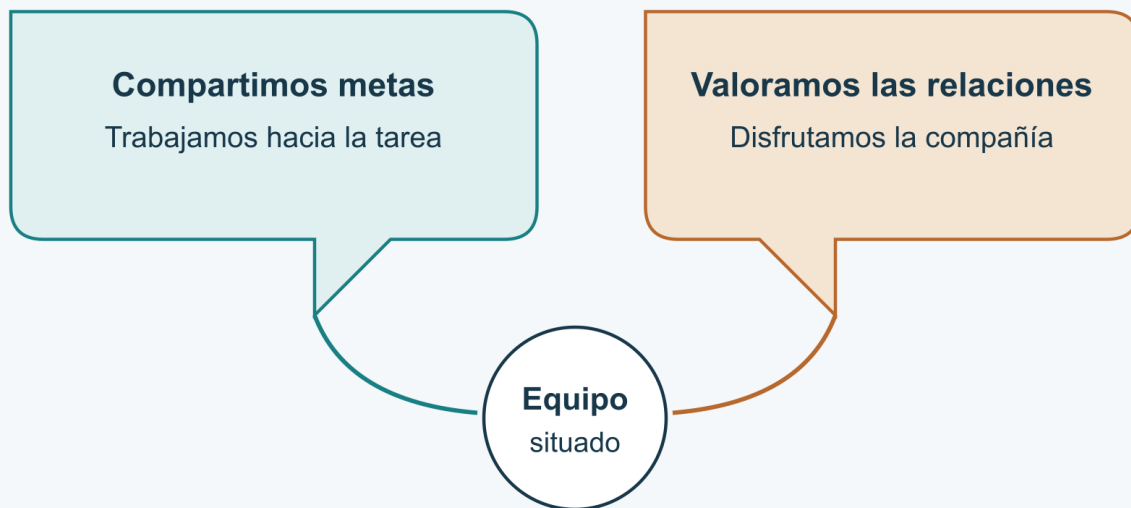
La cohesión de equipo reúne vínculos relacionados con objetivos compartidos y relaciones sociales, pero exige precisar qué perciben los integrantes y cómo se estudia al grupo. Esta lectura compara la exposición crítica de Moran y Toner, la síntesis de Tod y el marco de dinámica de equipos de Filho. Distingue cohesión social y de tarea, atracción individual e integración grupal, y explica por qué un promedio puede ocultar desacuerdo. Examina cuestionarios, poblaciones, cambios durante la temporada y resultados de investigaciones reseñadas, conservando sus condiciones. La relación con el rendimiento se presenta con sus diferencias y posibles direcciones, sin interpretar las victorias como prueba de unidad. Los ejemplos hipotéticos permiten formular preguntas sobre roles, normas y participación sin convertir la amistad, la conformidad o una actividad compartida en soluciones universales.

Palabras clave: cohesión de equipo; cohesión social; cohesión de tarea; integración grupal; atracción individual; medición; rendimiento; dinámica de equipo

<https://edufisica.com/enciclopedia/psicologia-deportiva/cohesion-de-equipo-modelos-y-mirada-critica.html>

Dos vínculos que conviene distinguir

Contenidos de cohesión; no clases excluyentes de equipos



Pueden coexistir vínculos y experiencias distintas dentro del mismo conjunto.

Composición original de las orientaciones de tarea y social. [Inferencia] Los mensajes son ejemplos conceptuales, no reactivos de una escala ni categorías que clasifiquen un equipo completo.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Aidan Moran y John Toner (2018); David Tod (2022).

Convertir el espíritu de equipo en una pregunta precisa

Después de una victoria es fácil decir que un equipo estuvo unido. Después de una derrota resulta igualmente fácil afirmar que le faltó cohesión. Moran y Toner parten de esa familiaridad del espíritu de equipo para preguntar qué significa y con qué evidencia puede estudiarse. Los testimonios de jugadores y entrenadores expresan experiencias valiosas, pero no reemplazan una definición ni una comparación. La explicación psicológica empieza al precisar qué vínculo se está atribuyendo al grupo. [\[1\]](#)

Los autores presentan la cohesión como un constructo multidimensional relacionado con permanecer juntos para alcanzar objetivos instrumentales y satisfacer necesidades afectivas. Tod conserva ambas finalidades: logro de metas y satisfacción de los miembros. El término incluye relaciones sociales y trabajo orientado a una tarea. Una única impresión de buen ambiente puede dejar fuera parte de ese contenido, mientras que una valoración de cooperación deportiva puede omitir cómo se experimenta la pertenencia. [\[1\]](#) [\[2\]](#)

Definir el objeto modifica la información que se busca. Conocer si los integrantes disfrutan su compañía requiere preguntas distintas de conocer si consideran que colaboran hacia una meta. También es diferente preguntar cuánto desea una persona continuar en el equipo y qué piensa sobre la unidad del conjunto. Las respuestas pueden relacionarse, pero su significado no es intercambiable. Llamarlas cohesión obliga a conservar qué aspecto describen.

Ejemplo hipotético. Un equipo celebra una victoria con entusiasmo. Un jugador comenta que disfruta estar con sus compañeros; otra reconoce que siguen sin acordar cómo cubrir una transición defensiva. Las dos descripciones pueden ser pertinentes. La celebración aporta información sobre una experiencia compartida, y la segunda observación plantea una dificultad en el trabajo de tarea. Ninguna permite deducir por sí sola el estado completo del equipo ni la causa del resultado.

La mirada crítica no consiste en descartar la cohesión porque existan equipos ganadores con conflictos. Consiste en estudiar sus componentes y relaciones sin convertir una palabra amplia en una explicación automática. Moran y Toner contrastan definiciones, medidas, estudios y anécdotas. Tod resume relaciones documentadas y factores que pueden acompañarlas. La comparación de ambas exposiciones permite reconocer aportaciones y diferencias, con atención a los datos que cada una utiliza.

Identificar al equipo y su interdependencia

Antes de medir cohesión hay que decidir de qué grupo se habla. Moran y Toner distinguen una reunión de personas de un grupo con interacción y propósitos compartidos. Describen al equipo deportivo mediante identidad, roles, comunicación estructurada, normas e interdependencia. Compartir un espacio o vestir de modo parecido no basta para conocer esas relaciones. Un conjunto de personas que coincide en una piscina puede ser diferente de una escuadra que organiza su preparación hacia una competición. ^[1]

Tod también destaca objetivos, pertenencia, límites y expectativas. Advierte que pueden existir equipos menores dentro de un conjunto más amplio, como escuadras de disciplinas diferentes en una delegación olímpica. La delimitación importa: una persona puede sentirse vinculada con sus compañeros de entrenamiento y menos conectada con toda la delegación. Medir un referente y atribuir la respuesta a otro cambiaría el contenido del dato. ^[2]

La interdependencia tampoco adopta una sola forma. Tod diferencia equipos en los que los integrantes compiten de manera independiente, responden a acciones de compañeros, ejecutan de forma simultánea con interacción limitada o interactúan continuamente. Su clasificación pretende ayudar a reconocer demandas diferentes. Moran y Toner emplean también la distinción entre deportes interactivos y coactivos

al revisar hipótesis sobre rendimiento. Es preciso conservar cómo cada exposición usa esos términos, en lugar de reunirlos como una taxonomía idéntica.

En una prueba individual, los resultados pueden agregarse para un equipo mientras las ejecuciones se realizan por separado. En otra tarea, una acción modifica inmediatamente las posibilidades de los compañeros. Ambos contextos permiten estudiar vínculos grupales, pero una misma observación de cooperación no tendría necesariamente el mismo significado. Identificar qué se comparte, qué se coordina y cómo se obtiene el resultado ayuda a precisar la pregunta sobre cohesión.

Ejemplo hipotético. Un club tiene un grupo que entrena junto y varias parejas que compiten por separado. El profesional pregunta a una deportista por la unidad del club y después interpreta la respuesta como descripción de su pareja. Para corregir esa ambigüedad, habría que explicitar el referente de cada pregunta. [Inferencia] La delimitación permite distinguir relaciones entre niveles y registrar experiencias diferentes, sin exigir que toda la organización presente un mismo grado de cohesión.

Vínculos sociales y vínculos hacia la tarea

La cohesión social se relaciona con la compañía y los lazos entre integrantes. La cohesión de tarea se refiere a unirse para perseguir objetivos. Tod explica la primera mediante disfrutar de los compañeros y la segunda mediante trabajar juntos hacia metas comunes. Moran y Toner conservan esa distinción en el modelo multidimensional que revisan. Las orientaciones describen contenidos del vínculo, no categorías excluyentes de equipos buenos y malos. ^[1] ^[2]

Un equipo puede tener relaciones apreciadas y dudas sobre sus prioridades deportivas. También puede organizarse hacia una tarea sin que todos sus integrantes sean amigos cercanos. Estas posibilidades ayudan a formular preguntas distintas: cómo se viven las relaciones y cómo se comparte el propósito. Reducir cohesión a amistad haría difícil reconocer el segundo caso; reducirla a cumplimiento de objetivos dejaría sin explicar la experiencia social del primero.

La orientación de tarea no equivale a destreza técnica ni a una puntuación del marcador. Describir una disposición a trabajar hacia metas comunes es diferente de ejecutar correctamente una habilidad o vencer a un rival. La cohesión social tampoco se identifica con una sola reunión entretenida. En ambas dimensiones interesa qué vínculo perciben los participantes y cómo se manifiesta en el contexto estudiado. Esa precisión conserva la diferencia entre constructo, conducta y resultado.

Ejemplo hipotético. En una escuadra, varios integrantes mantienen contacto fuera del entrenamiento y disfrutan reunirse, pero discrepan sobre el objetivo principal de la temporada. En otra, los jugadores acuerdan sus responsabilidades y la meta competitiva, aunque suelen pasar su tiempo libre por separado. El contraste no

proporciona una clasificación definitiva. Permite observar que convivencia agradable y propósito compartido pueden presentar combinaciones diferentes y requerir informaciones distintas.

El trabajo conceptual ayuda a interpretar una petición como «necesitamos más unión». Esa frase podría expresar deseo de compañía, desacuerdo sobre objetivos o insatisfacción con la participación personal. [Inferencia] Preguntar qué experiencias la originan permite decidir qué contenido se quiere estudiar antes de seleccionar actividades. La respuesta no tiene que ser aumentar todas las dimensiones por igual: puede consistir primero en reconocer una diferencia que una impresión global había ocultado.

Cuatro percepciones: integración y atracción individual

El modelo revisado por Moran y Toner y por Tod cruza las orientaciones social y de tarea con dos referentes de percepción: integración grupal y atracción individual hacia el grupo. Integración describe cómo cada integrante percibe la cercanía y unidad del conjunto. Atracción describe sus motivos y sentimientos personales respecto de pertenecer. Aunque una pregunta se refiera al equipo como totalidad, quien responde sigue aportando una percepción individual. ^[1] ^[2]

La integración de tarea examina cómo se ve la unión hacia los objetivos. La integración social se refiere a cómo se perciben los vínculos del grupo como unidad social. La atracción de tarea recoge la relación personal con la participación y las metas. La atracción social se relaciona con disfrutar la compañía de compañeros. Son cuatro contenidos que ayudan a precisar una valoración amplia de cohesión. Ninguno representa por sí solo toda la experiencia grupal.

La diferencia entre integración y atracción se aprecia al cambiar el sujeto de una afirmación. Una deportista puede considerar que el equipo suele colaborar, pero sentirse poco satisfecha con su propia participación. También puede disfrutar pertenecer a él y observar distancia entre otros compañeros. El primer juicio describe al conjunto desde su punto de vista; el segundo incorpora su relación personal. Reunir ambos como una respuesta equivalente haría perder una distinción que el modelo pretende conservar.

Ejemplo hipotético. Una jugadora suplente reconoce un acuerdo claro sobre las metas y considera que sus compañeros trabajan unidos. Al mismo tiempo, explica que le cuesta encontrar sentido a su papel durante los partidos. Esa combinación puede orientar una pregunta sobre atracción de tarea y experiencia de participación, sin exigir concluir que el grupo carece de integración. Si además disfruta conversar con ellos, aporta otra información sobre el componente social.

Estas distinciones permiten construir una descripción más precisa que un juicio de cohesión alta o baja. [Inferencia] En una aplicación nueva, las cuatro perspectivas pueden ordenar entrevistas y observaciones, siempre que se aclare que una pregunta creada para el caso no es un reactivo validado del cuestionario. El modelo ofrece una organización conceptual; su uso para evaluar requiere decidir cómo obtener información y qué interpretación admite cada procedimiento.

Cuando el promedio oculta desacuerdo

Moran y Toner presentan un problema central: la cohesión se atribuye a grupos, pero suele registrarse a través de sus integrantes. La elección de unidad de análisis depende de la pregunta, la teoría y las propiedades de los datos. Interesarse por la asistencia de una persona a un grupo de ejercicio no es igual que estudiar el rendimiento de un equipo. Cambiar de nivel exige una justificación, no simplemente calcular una media. ^[1]

Los autores describen la reificación como tratar una abstracción como una entidad concreta. En este campo puede aparecer cuando respuestas individuales se resumen para atribuir una propiedad al grupo sin examinar consenso. Su ejemplo de una pareja con puntuaciones opuestas muestra la dificultad: el promedio puede indicar una posición intermedia que ninguno de sus miembros expresó. La aritmética es correcta, pero la interpretación sobre una experiencia común puede ser inadecuada. ^[1]

Ejemplo hipotético. En una escala ilustrativa de uno a nueve, cuatro personas responden dos, dos, ocho y ocho. Otras cuatro responden cinco cada una. Ambos conjuntos tienen promedio cinco. El primero contiene una diferencia amplia entre experiencias; el segundo presenta acuerdo en la respuesta. Estos números no son datos de un estudio ni valores del GEQ: sirven para mostrar que conocer la media no informa cuánto se parecen las percepciones que la originaron.

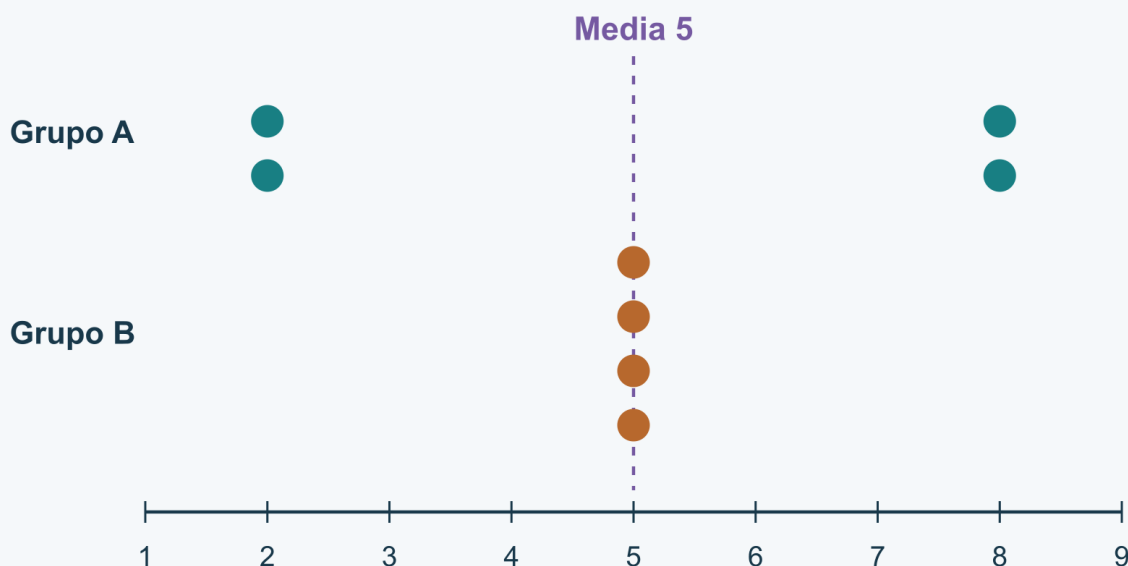
Examinar el desacuerdo permite formular preguntas sobre subgrupos, roles o referentes distintos. La divergencia puede ser relevante para el estudio aunque no se explique inmediatamente. Las respuestas tampoco son observaciones independientes de cualquier contexto: los integrantes pertenecen a equipos y comparten situaciones. Moran y Toner señalan la necesidad de procedimientos estadísticos apropiados para datos anidados. Filho conserva esa organización al proponer estudiar características individuales dentro de equipos y contextos. ^{[1] [3]}

Filho distingue estados colectivos expresados como nosotros de una mera suma de estados individuales. Ilustra que una persona puede sentirse conectada mientras la cohesión del conjunto es baja. Ese planteamiento teórico obliga a explicar cómo se identifica lo compartido. [Inferencia] Una descripción aplicada puede presentar el promedio junto con dispersión y diferencias de perspectiva, sin transformar de

inmediato toda discrepancia en una propiedad estable del equipo. Mantener visible la unidad de análisis ayuda a interpretar qué se ha observado.

Promedio igual, respuestas diferentes

Ejemplo numérico hipotético. No son datos ni puntuaciones del GEQ.



Ambos promedios son 5; las respuestas no muestran el mismo acuerdo.

Cada punto representa una respuesta dentro de su grupo.

Ejemplo aritmético hipotético creado para explicar la crítica a la reificación. La escala ilustrativa no reproduce el GEQ, no presenta resultados de equipos reales ni establece criterios de consenso. Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Aidan Moran y John Toner (2018).

Qué mide el GEQ y qué deja por justificar

Moran y Toner revisan distintos instrumentos y destacan el Group Environment Questionnaire, GEQ, por su modelo explícito y su uso en investigación. Lo describen como un autoinforme de dieciocho reactivos organizado en cuatro dimensiones: integración grupal de tarea y social, y atracción individual de tarea y social. La prueba se desarrolló para atletas adultos de dieciocho a treinta años, según la exposición del capítulo. Esa población de referencia forma parte del significado de la medida. ^[1]

El cuestionario plantea respuestas en una escala de nueve puntos y emplea reactivos con dirección diferente, algunos de los cuales se califican a la inversa. La inversión busca mantener una dirección interpretativa de las puntuaciones, no decidir si una respuesta de un deportista fue correcta o incorrecta. Una percepción menos favorable puede contener información pertinente. Comprender la codificación es distinto de descalificar una experiencia por no coincidir con la valoración deseada del grupo.

La organización de cuatro dimensiones ayuda a saber qué se está preguntando. El contenido sobre unión hacia metas no es idéntico al contenido sobre compañía social, y la participación personal no es lo mismo que la percepción del grupo como totalidad. En un informe, conservar esas diferencias permite explicar una puntuación con referencia a su dominio. Un número global, separado de su composición y población, ofrece menos información sobre las preguntas que motivaron la evaluación.

El capítulo contrasta esta base con instrumentos anteriores. Reseña limitaciones de validación, especificidad de ciertos deportes y justificación teórica de reactivos en otras medidas. La comparación muestra por qué una lista de preguntas aparentemente razonable no equivale a una evaluación con respaldo. También recuerda que la difusión de una prueba no demuestra, por sí sola, que toda adaptación conserve su estructura o resulte adecuada para cualquier grupo. [1]

Ejemplo hipotético. Un profesional cambia palabras de un cuestionario para usarlo con un grupo distinto y reúne todos los reactivos en una única puntuación. Aunque el lenguaje resulte comprensible, habría que justificar que se conserva el contenido y qué interpretación permite la nueva organización. [Inferencia] La pregunta útil no es solamente si el grupo entendió las frases: también es qué dimensiones representa la respuesta y con qué evidencia se interpreta en ese contexto. La apariencia de precisión numérica no responde esas cuestiones.

Población, estructura y momento de la medición

La exposición crítica del GEQ conserva resultados favorables y objeciones. Moran y Toner reseñan consistencia interna y validez en distintos trabajos, pero también hallazgos equívocos sobre estructura factorial. Su revisión incluye estudios en los que la distinción social y de tarea recibió apoyo mientras la separación entre integración y atracción no se reprodujo de la misma manera. Una medida puede tener una base útil y mantener preguntas abiertas sobre cómo se organiza en poblaciones determinadas. [1]

Parte de las comparaciones descritas corresponde a músicos o grupos de otros contextos. Esa procedencia debe conservarse al interpretar diferencias factoriales. Un resultado obtenido con músicos no es una prueba directa de la misma estructura en todos los atletas. Su valor comparativo consiste en mostrar que cambiar de población y actividad plantea preguntas sobre el significado de la medición. El capítulo no convierte todos esos grupos en una única muestra deportiva.

La edad también modifica el problema. Los autores reseñan instrumentos destinados a adolescentes de trece a diecisiete años que distinguen cohesión social y de tarea, pero no descomponen atracción individual e integración grupal como el GEQ. Después mencionan una medida para niños. No se trata de versiones intercambiables

por compartir la palabra cohesión: pueden representar organizaciones diferentes del constructo y necesitar interpretaciones acordes con su población. ^[1]

El momento de registro añade información. Una medición inmediatamente posterior a una victoria puede recoger una experiencia distinta de la expresada antes de un entrenamiento difícil. Moran y Toner solicitan estudios a lo largo de temporadas precisamente para observar el carácter dinámico del vínculo. [Inferencia] Al comparar registros nuevos, conviene conservar qué ocurrió, cuándo se respondió y a qué equipo se refería la pregunta. Las diferencias temporales deben examinarse antes de tratarlas como un cambio permanente de cohesión.

Ejemplo hipotético. Una escuadra juvenil responde después de una convivencia y un mes más tarde tras cambiar de entrenador. El informe encuentra una diferencia, pero los registros describen momentos y circunstancias distintos. El análisis puede estudiar ambas situaciones sin afirmar que la convivencia causó el cambio posterior o que la sustitución explica por sí sola toda variación. Identificar población, dimensiones y momento permite formular una comparación con contenido, en lugar de reducirla a dos puntuaciones aisladas.

Cambios en el tiempo y dirección de la relación

La cohesión se describe como dinámica: las relaciones y los propósitos pueden cambiar durante una temporada. Moran y Toner señalan que reconocer esa propiedad no equivale a haberla examinado suficientemente. Su revisión critica la dependencia de registros tomados en un solo momento y propone estudios longitudinales. Tod también explica que el desarrollo de equipos no sigue siempre una secuencia lineal. El paso del tiempo merece observarse, en lugar de suponerse a partir de un modelo de etapas. ^{[1] [2]}

Los autores reseñan un estudio de Holt y Sparkes que siguió durante ocho meses a un equipo de fútbol colegial mediante observación e entrevistas. Identificó roles, metas, sacrificios personales y comunicación como factores que moldeaban la cohesión. Cuando el equipo quedó eliminado de una competición, sus integrantes revisaron el foco para el torneo restante. La descripción muestra cómo un contexto de resultados y objetivos puede formar parte del cambio, no solamente aparecer después como indicador final. ^[1]

Esta relación temporal importa para estudiar rendimiento. Tod resume una conexión bidireccional: la cohesión puede contribuir al rendimiento y el rendimiento a la cohesión. Moran y Toner presentan revisiones que incluso señalan una relación más fuerte desde actuación exitosa hacia cohesión. Las formulaciones invitan a considerar reciprocidad, pero no convierten una correlación entre dos puntuaciones en demostración de todos los procesos que podrían unirlos. ^{[1] [2]}

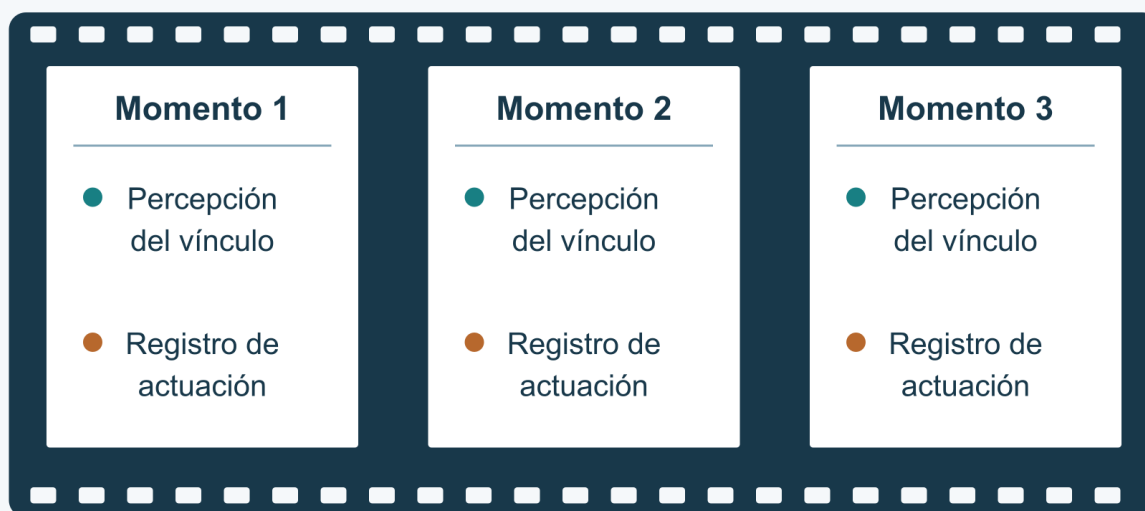
El capítulo de Moran y Toner describe un diseño de panel de intervalos cruzados con equipos de deportes acuáticos. Se registraron cohesión y rendimiento en dos momentos, y el patrón llevó a sus autores a considerar que la actuación exitosa podía contribuir a cohesión posterior. El diseño aporta información sobre orden temporal y asociaciones. La exposición conserva preguntas críticas sobre su lógica: disponer de dos momentos no resuelve por sí solo posibles factores no observados ni todos los supuestos de una interpretación causal. ^[1]

Ejemplo hipotético. Una escuadra mejora su porcentaje de victorias y después informa mayor unión. Otra aumenta una percepción de cooperación antes de lograr un resultado favorable. Las secuencias permiten preguntas diferentes sobre antecedentes y consecuencias. [Inferencia] Para compararlas habría que registrar ambos contenidos a lo largo del tiempo, así como cambios de plantilla, objetivos y circunstancias competitivas. Sin esa información, el relato puede elegir retrospectivamente una dirección que los datos disponibles no distinguen.

El seguimiento no busca imponer una trayectoria esperada a todos los equipos. Permite examinar cuándo cambian percepciones, qué se mantiene y cómo se relaciona con hechos de la temporada. La posibilidad de revisar metas, descrita en el estudio colegial, muestra que el propósito compartido también tiene historia. Una descripción de cohesión resulta más precisa cuando conserva esa historia junto con el momento de sus mediciones.

La secuencia de registros forma parte del dato

Esquema hipotético de seguimiento; no resultados de un estudio



Registrar ambos contenidos permite examinar el orden de sus cambios.

La temporalidad no demuestra por sí sola una relación causal.

[Inferencia] Representación original de un seguimiento posible, basada en la agenda longitudinal y las preguntas de temporalidad del corpus. Tres momentos son una ilustración y no la reconstrucción del estudio de panel reseñado, que utilizó dos.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Aidan Moran y John Toner (2018); David Tod (2022).

Comparar resultados sin convertirlos en reglas universales

Moran y Toner presentan el estudio de Lenk sobre dos equipos de remeros alemanes vinculados con el oro olímpico de mil novecientos sesenta y el campeonato mundial de mil novecientos sesenta y dos. Los resultados deportivos convivían con conflictos internos. El investigador observó relaciones sociales, pero no midió explícitamente cohesión mediante un instrumento. El caso cuestiona una identificación simple entre armonía y éxito; su procedimiento también limita cuánto puede concluirse sobre cada dimensión de cohesión. ^[1]

La revisión conserva una reinterpretación: los remeros podían mostrar baja cohesión social y mantener cohesión de tarea. También considera las demandas específicas del remo al discutir la utilidad de agradarse mutuamente. Las explicaciones son distintas de afirmar que cualquier conflicto ayuda o que las relaciones sociales carecen de valor. El interés del caso reside en preguntar qué se midió y qué dimensión se atribuye al resultado, en un contexto deportivo concreto.

La síntesis de Mullen y Copper reseñada por Moran y Toner reunió cuarenta y nueve estudios de ámbitos industriales, militares, sociales y deportivos. Encontró una relación pequeña, positiva y significativa, más fuerte en equipos deportivos y grupos naturales que en grupos artificiales. Dio especial importancia al compromiso con la tarea. Esa composición de estudios forma parte de la comparación: su conclusión no procede de una muestra única de atletas ni de una intervención aplicada de la misma manera a todos. ^[1]

La revisión deportiva de Carron y colaboradores que el capítulo sitúa en dos mil dos incluyó cuarenta y seis estudios. Los autores informan un tamaño de efecto de cero coma sesenta y cinco y relaciones estrechas tanto para cohesión social como para cohesión de tarea. Ese número expresa el resultado estadístico de la síntesis reseñada; no significa un aumento de sesenta y cinco por ciento de victorias. La diferencia respecto de la revisión anterior merece conservarse, sin atribuirle a una explicación que el corpus no demuestra. ^[1]

Tod resume investigaciones en las que cohesión de tarea, social y global se relacionan con rendimiento, con una asociación más fuerte para tarea. También indica relaciones mayores en equipos femeninos que masculinos y cuando el rendimiento se valora subjetivamente frente a medidas objetivas. Esos moderadores describen diferencias entre condiciones estudiadas. No proporcionan una predicción individual ni autorizan a valorar todo equipo mediante su género o una única puntuación. ^[2]

Moran y Toner reseñan además un estudio con doscientos noventa y cuatro atletas de veintisiete equipos de baloncesto y fútbol. Las correlaciones entre cohesión y éxito deportivo variaron de cero coma cincuenta y cinco a cero coma sesenta y siete. Una correlación describe asociación dentro de las condiciones del estudio; no indica cuántas victorias produjo un punto de cohesión. Conservar deporte, muestra, procedimiento y criterio de éxito permite interpretar el hallazgo con más contenido que la frase general de que la unión gana partidos. ^[1]

Comparaciones con muestras y criterios diferentes

Tres investigaciones reseñadas por Moran y Toner



Diseños y estadísticos distintos, con sus condiciones de interpretación.

Estos valores no son porcentajes de mejora en victorias.

Composición original de tres investigaciones tal como las reseña el capítulo. Los soportes tienen el mismo tamaño por decisión gráfica, sin representar pesos estadísticos. Las asociaciones y el tamaño de efecto se conservan como medidas diferentes.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Aidan Moran y John Toner (2018).

Antecedentes y correlatos: ordenar las condiciones

Tod organiza factores relacionados con cohesión en cuatro grupos: contextuales, propios de los atletas, del equipo y de liderazgo. La clasificación ayuda a ordenar preguntas sobre condiciones y experiencias. No implica que cada factor sea una causa aislada ni que todos se relacionen de igual manera en cualquier deporte. Algunos pueden acompañar cohesión, otros cambiar con ella, y varias relaciones se describen como recíprocas. ^[2]

Entre los factores contextuales, el autor comenta tamaño del equipo y nivel competitivo. Propone posibles explicaciones vinculadas con comunicación, coordinación y acuerdo sobre objetivos. Esas explicaciones no deben convertirse en una receta de reducir integrantes: cada deporte tiene necesidades y condiciones de participación. Filho también relaciona tamaño con contexto y tipo de tarea. Su marco busca equilibrar aportaciones y coordinación, no establecer una cantidad universal adecuada para toda escuadra. ^{[2] [3]}

En el grupo de factores personales, Tod incluye semejanza, satisfacción y adherencia. Describe relaciones de semejanza con interacción, y una conexión circular entre satisfacción, cohesión y actuación. El alcance de una asociación exige mantener su contenido. Encontrar que ciertas similitudes acompañan cohesión no demuestra que seleccionar personas idénticas sea una intervención adecuada, ni que las diferencias entre integrantes deban eliminarse. La pregunta aplicada puede centrarse en cómo se comunican y participan esas personas.

Los factores del equipo incluyen normas, roles y eficacia colectiva. Conformarse con una norma puede acompañar un resultado útil o problemático según su contenido. Claridad y aceptación del rol pueden relacionarse con cohesión en ambas direcciones. La eficacia colectiva se refiere a una creencia compartida sobre recursos y capacidad del conjunto; no es una puntuación de amistad ni una ejecución observada. Diferenciar esos contenidos permite interpretar las relaciones sin sustituir un constructo por otro. [\[2\]](#)

Los factores de liderazgo incluyen conductas de enseñanza, preparación, retroalimentación y participación de atletas en decisiones. Moran y Toner reseñan también la relación entre favoritismo percibido y cohesión en atletas colegiales. Estas observaciones vinculan la experiencia grupal con actuaciones del entorno. No se agotan en pedir a los jugadores que se lleven mejor. La descripción puede examinar trato, responsabilidades, objetivos y oportunidades de contribución sin desarrollar aquí un modelo completo de liderazgo. [\[1\]](#) [\[2\]](#)

Ejemplo hipotético. Varios integrantes atribuyen poca unión a compañeros que llegan tarde, pero esas personas explican cambios de horario de trabajo y dificultad para conocer las nuevas tareas. La información permite separar asistencia, condiciones y claridad de rol. [Inferencia] Una evaluación podría estudiar sus relaciones antes de decidir que todo responde a falta de compromiso. Ordenar factores sirve para ampliar la explicación y contrastarla, no para repartir culpables según una categoría.

La cohesión no exige silenciar el desacuerdo

Una imagen de unidad puede ocultar problemas si se interpreta como ausencia de desacuerdo. Tod advierte que la conformidad con normas no siempre beneficia al equipo: importa qué conducta orientan. En su discusión de estrategias grupales describe el pensamiento de grupo como un intento de minimizar conflicto y obtener consenso sin probar ni evaluar ideas. La aceptación compartida de una decisión no acredita por sí sola que se haya examinado adecuadamente. [\[2\]](#)

El mismo autor relaciona ese fenómeno con falta de intercambio con personas externas, reglas poco claras para decidir y antecedentes semejantes entre integrantes. Presenta condiciones posibles, no una prueba diagnóstica de cualquier equipo silencioso. La distinción permite preguntar cómo se consideraron alternativas

y qué oportunidades hubo para cuestionar una propuesta. Una conversación breve podría contener evaluación suficiente o evitarla; para interpretarla hace falta conocer su proceso y contenido.

Moran y Toner presentan un estudio de Rovio y colaboradores con un equipo infantil de hockey sobre hielo. Empleó entrevistas, observación, diario y cuestionario. Los resultados describieron alta cohesión social mientras el rendimiento se deterioraba durante la temporada. El capítulo lo utiliza para cuestionar el carácter siempre benéfico de cohesión. Su metodología y población se mantienen: una coexistencia observada en ese equipo no demuestra que la amistad causara el deterioro ni que separar jugadores solucionaría el problema. ^[1]

El capítulo también distingue respeto mutuo de semejanza o acuerdo constante. Esta formulación permite reconocer desacuerdos sin interpretarlos inmediatamente como amenazas que deben desaparecer. Las discusiones pueden referirse a metas, procedimientos o experiencias de participación. Identificar el contenido ayuda a diferenciar crítica de una propuesta, conflicto interpersonal y conducta que afecta al equipo. La palabra cohesión no vuelve equivalentes todas esas situaciones. ^[1]

Ejemplo hipotético. Una jugadora plantea que una estrategia deja tareas sin cubrir. Sus compañeros valoran su pertenencia, pero la reunión termina con una petición de apoyar al grupo y no insistir. El profesional podría preguntar qué alternativa se examinó y cómo se respondió a la observación. [Inferencia] Conservar el desacuerdo como información permite revisar la tarea sin suponer que cuestionar una decisión expresa menor vínculo social. La pregunta es cómo se trabaja esa diferencia.

Una lectura crítica puede valorar relaciones cercanas y propósito compartido sin convertirlos en obediencia. También puede reconocer que una norma se cumple y preguntar por sus consecuencias. Esas distinciones mantienen la cohesión dentro del análisis del funcionamiento grupal, con posibilidad de examinar procesos que una impresión agradable o una unanimidad aparente no explican.

Acuerdo y evaluación son preguntas distintas

Preguntas hipotéticas para examinar una conversación de equipo



Una decisión compartida todavía requiere conocer cómo se examinó.

[Inferencia] Composición original de preguntas hipotéticas inspiradas en la discusión del pensamiento de grupo y el respeto al desacuerdo. No constituye un procedimiento validado ni afirma efectos sobre el rendimiento.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Aidan Moran y John Toner (2018); David Tod (2022).

Cohesión dentro de un modelo de procesos colectivos

Filho sitúa la cohesión en la teoría de dinámica de equipos, junto con modelos mentales, coordinación, eficacia colectiva y resultados. Su objetivo es explicar relaciones entre procesos del nivel del equipo. Ese marco amplía el análisis más allá del vínculo social. Permite preguntar cómo se relaciona la unión con conocimientos, actuaciones coordinadas y creencias compartidas, manteniendo que esos procesos tienen contenidos diferentes. La cohesión no ocupa el lugar de todas las funciones del equipo. ^[3]

La proposición inicial del autor considera una condición de conocimiento previo nulo entre individuos. En ese planteamiento, compartir metas sociales y de tarea permite que surja el equipo, y la cohesión es el primer proceso colectivo. Se trata de una proposición del modelo formulada bajo esa condición, no de una observación que demuestre un orden universal en toda escuadra existente. Los equipos con historia previa requieren estudiar sus relaciones y trayectoria. ^[3]

El autor relaciona después cohesión con otros procesos y presenta redes contrastadas en investigaciones anteriores. Su exposición también cita trabajos de otros ámbitos, como circo, unidades policiales, dúos musicales y equipos médicos, al discutir conocimiento y coordinación. Esos contextos se conservan como parte del argumento comparativo; no se transforman en estudios de cohesión deportiva con una única población. El desarrollo completo de esos procesos exige preguntas y evidencia específicas.

La agenda del capítulo resulta decisiva para interpretar la teoría. Filho propone probar modelos alternativos, relaciones particulares y diferencias entre tareas y contextos. También solicita ensayos experimentales y estudios longitudinales y multinivel. La existencia de una red que ajusta datos no convierte toda flecha teórica en un mecanismo demostrado ni toda recomendación en una intervención ya validada. El propio capítulo mantiene la comprobación como trabajo abierto. [3]

Moran y Toner formulan una agenda que comparte atención a claridad conceptual, seguimiento temporal y pruebas de hipótesis, además de cognición y conducta moral del equipo. [Inferencia] Comparar ambas exposiciones permite conservar cohesión como un componente importante sin hacer de ella una explicación suficiente del rendimiento. Una descripción de unión puede ser compatible con dificultades de coordinación; una actuación coordinada puede requerir información adicional sobre experiencias sociales. [1]

Ejemplo hipotético. Un equipo informa vínculos apreciados y objetivos comunes, pero durante una tarea dos integrantes esperan que el otro tome una decisión. Atribuir el error a poca amistad sería prematuro. La comparación de modelos permite preguntar por responsabilidades y conocimiento compartido antes de cambiar la valoración de cohesión. El episodio ilustra una distinción entre procesos; no prueba que el modelo de Filho explique por sí solo esa situación.

Describir un equipo con información que pueda contrastarse

[Inferencia] La comparación de los capítulos permite organizar una evaluación alrededor de referentes, dimensiones, unidades y tiempo. Primero debe quedar claro de qué equipo se habla y qué se quiere conocer. Después se distingue orientación social o de tarea y percepción del conjunto o atracción personal. Esa organización ayuda a interpretar datos y relatos, pero no establece una intervención universal para todo desacuerdo ni un nivel óptimo único de cohesión.

Ejemplo hipotético. Una escuadra amateur de voleibol recibe nuevos integrantes a mitad de temporada. La entrenadora observa derrotas recientes y cree que falta unión. Los jugadores más antiguos disfrutaban conversar juntos; algunos recién llegados señalan que conocen poco sus responsabilidades durante una rotación. Otros tienen dificultades para asistir a encuentros sociales por sus horarios. La

situación contiene datos sobre relaciones, roles, participación y resultados que conviene distinguir antes de explicar el problema.

La evaluación podría preguntar cómo perciben los integrantes la colaboración hacia metas y las relaciones del conjunto, y cómo experimentan su propia pertenencia. Tendría que conservar el referente de las preguntas y elegir procedimientos acordes con población y objetivos. También podría registrar actuaciones y conversaciones relevantes. No todas las fuentes describirían el mismo objeto: un cuestionario aporta percepciones, una observación describe episodios y el resultado de partido informa un criterio de competición.

Si las respuestas mostraran diferencias entre participantes, el informe podría mantenerlas visibles en lugar de resumirlas únicamente mediante una media. La entrenadora podría conocer, por ejemplo, que las relaciones se valoran favorablemente mientras algunas responsabilidades permanecen poco claras. Esa descripción permitiría formular una prioridad concreta. No exigiría interpretar la ausencia en un encuentro social como prueba de rechazo al equipo ni que toda derrota procede de cohesión insuficiente.

Los registros posteriores tendrían que conservar el momento, los cambios realizados y las circunstancias del rendimiento. Si el equipo mejora su valoración de cooperación y gana un partido, ambos resultados se informarían sin fusionarlos como una misma medida. Sería pertinente considerar también rival, plantilla y hechos de la temporada. Si la experiencia social se mantiene mientras cambia el trabajo de tarea, la distinción ofrecería una descripción más útil que afirmar que toda la cohesión aumentó.

La revisión incluiría qué desacuerdos pudieron expresarse y cómo se analizaron. También podría preguntar si las metas siguen representando a los participantes y qué condiciones limitan su contribución. El objetivo del caso es aprender a describir y contrastar un funcionamiento situado. Las actividades específicas de intervención necesitarían una finalidad, un procedimiento y una evaluación propios; no se deducen automáticamente de una puntuación o de la celebración de una victoria.

Moran y Toner destacan problemas conceptuales y de medición; Tod ordena dimensiones y factores; Filho propone relaciones entre procesos y pruebas futuras. Mantener esas contribuciones permite estudiar un equipo con preguntas precisas: qué vínculo se observa, desde qué perspectiva, en qué momento y con qué relación respecto de otras actuaciones. Esa información conserva el valor de la cohesión sin convertirla en sinónimo de amistad, conformidad o éxito competitivo. [\[1\]](#) [\[2\]](#) [\[3\]](#)

Referencias bibliográficas

1. Moran, A., & Toner, J. (2018). Psicología del deporte (J. Cisneros Herrerra, Trad.; 1.ª ed. en español de la 3.ª ed. en inglés). Editorial El Manual Moderno.

8. Cohesión de equipo en el deporte. Una perspectiva crítica

2. Tod, D. (2022). Sport psychology: The basics (2.ª ed.). Routledge.

7. Group processes

3. Filho, E. (2021). Team dynamics theory: Implications for the development of high-performing teams. En M. Bertollo, E. Filho, & P. C. Terry (Eds.), *Advancements in mental skills training* (pp. 83-93). Routledge.

7. Team Dynamics Theory: Implications for the Development of High-Performing Teams

Fuentes y criterios editoriales: edufisica.com/enciclopedia/psicologia-deportiva/fuentes-y-metodo.html