

Dinámica de equipos de alto rendimiento

Estudio de cómo la estructura y los procesos de personas con tareas interdependientes se relacionan y cambian, influyendo en el funcionamiento y los resultados del equipo.

Autoría: EDUFISICA

Publicación: 2026-10-13

Versión del contenido: 2026-10-13

Módulo: Equipos, liderazgo y comunicación

Nivel propuesto: Avanzado

Lectura estimada: 27 min · 5725 palabras de cuerpo

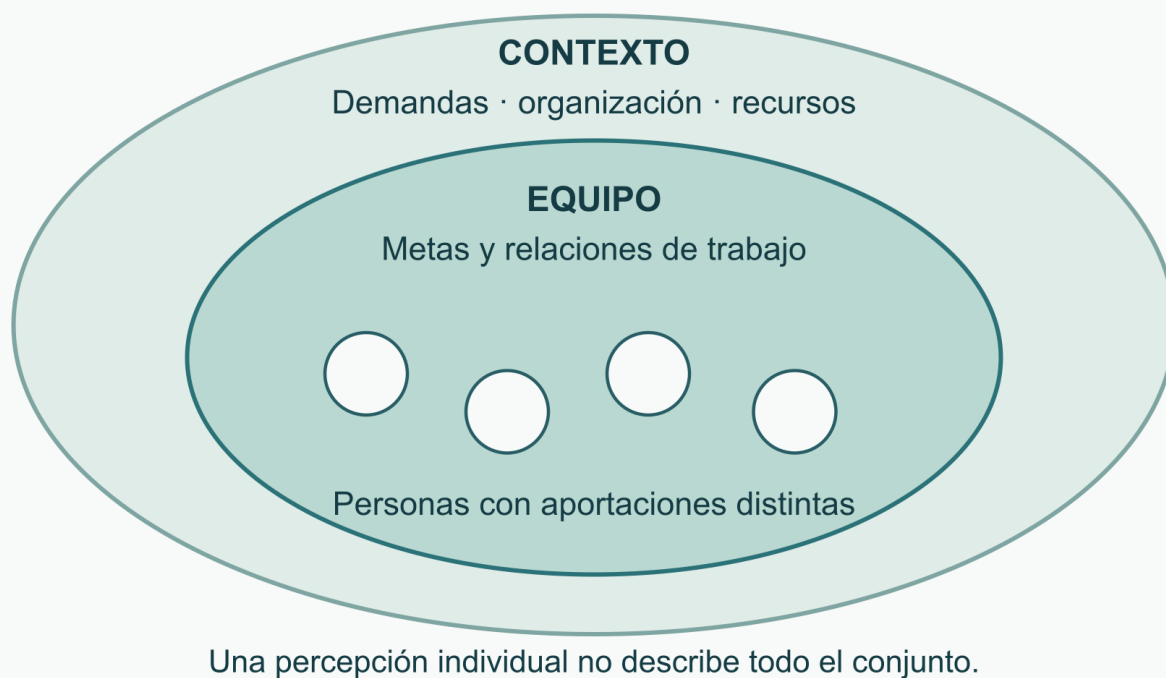
Resumen

La dinámica de equipos relaciona estructura, conocimientos, creencias y acciones dentro de tareas interdependientes. Esta lectura examina cómo las metas, normas y roles se conectan con el desarrollo del grupo, la productividad y la coordinación. Presenta la teoría de dinámica de equipos de Filho y distingue modelos mentales, eficacia colectiva y resultados. Contrasta esa propuesta con la exposición de Tod sobre ciclos de cambio e intervenciones integradas en la vida cotidiana. El capítulo de Filho y Leo aporta preguntas abiertas sobre antecedentes, resiliencia, seguimiento y medidas fisiológicas o neurales. Los ejemplos hipotéticos permiten analizar responsabilidades, aprendizaje conjunto y discrepancias entre experiencia y ejecución. Las orientaciones aplicadas conservan su carácter de propuestas situadas; la cohesión se trata como una condición relacionada con otros procesos.

Palabras clave: Dinámica de equipos; Interdependencia; Coordinación; Modelos mentales del equipo; Eficacia colectiva; Roles; Resiliencia del equipo

<https://edufisica.com/enciclopedia/psicologia-deportiva/dinamica-de-equipos-de-alto-rendimiento.html>

Tres niveles para una pregunta de equipo



Composición conceptual original sobre niveles individual, colectivo y contextual. Las formas representan unidades de análisis, sin escala o valores observados.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Edson Filho (2021); Edson Filho y Francisco Miguel Leo (2021).

1. El equipo como sistema de trabajo interdependiente

La dinámica de equipos estudia cómo se organizan y cambian las relaciones, conocimientos, creencias y acciones de personas que trabajan juntas. Tod distingue un equipo de una reunión de individuos mediante metas comunes, interacción, interdependencia de tareas, pertenencia y expectativas. Esta definición permite localizar el problema deportivo: reunir buenos jugadores proporciona recursos, pero también hace necesario relacionar sus aportaciones dentro de una actividad que ninguno realiza por completo de manera aislada. ^{[1][2][3]}

Interdependencia significa que la contribución de una persona se relaciona con lo que otras necesitan o hacen. Un pase requiere un receptor, una cobertura depende de un desplazamiento y una sustitución modifica las relaciones disponibles. La habilidad individual conserva su importancia; la pregunta de equipo añade cómo se distribuye y utiliza esa habilidad. Por eso, describir una plantilla mediante la suma de capacidades individuales deja sin explicar una parte de su funcionamiento conjunto. ^{[1][2][3]}

Filho propone estudiar procesos de equipo como estados que emergen del conjunto. Su teoría de dinámica de equipos conecta cohesión, modelos mentales del equipo,

eficacia colectiva, coordinación y resultados. El nivel de referencia es «nosotros»: una persona puede sentirse vinculada a la plantilla mientras el grupo presenta dificultades para trabajar unido. La experiencia individual aporta información, pero no describe por sí sola las relaciones entre todos los integrantes. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

El término alto rendimiento exige especificar un resultado y un contexto. En el capítulo de Filho, el funcionamiento óptimo se refiere a alcanzar y sostener el potencial del equipo bajo condiciones exigentes. Comprende una relación entre recursos, procesos y demandas. Una victoria aislada y un patrón de coordinación durante varios encuentros son observaciones diferentes. La satisfacción de los miembros también aparece entre los resultados relevantes en el capítulo de Filho y Leo. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

[Inferencia] Un ejemplo hipotético compara dos conjuntos con jugadores técnicamente competentes. En uno, los desmarques coinciden con los pases; en otro, varias personas ocupan el mismo espacio y dejan una función sin atender. La comparación sitúa la pregunta en las relaciones de trabajo. Para estudiar la diferencia habría que describir la tarea, las oportunidades de acción y cómo se respondieron mutuamente, además de registrar las habilidades de cada jugador. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

2. Diferentes formas de actuar juntos

Tod clasifica equipos según la interacción entre sus miembros. En los independientes, las personas compiten separadamente; en los reactivos, responden a acciones de compañeros sin actuar siempre al mismo tiempo; en los coactivos, realizan actividad simultánea con interacción limitada; en los interactivos, mantienen intercambios continuos durante la competición. La clasificación organiza demandas, en lugar de establecer una escala donde un tipo de equipo sea superior a los demás. [\[3\]\[2\]](#)

Estas diferencias ayudan a precisar qué significa coordinación en cada tarea. Compartir una preparación y competir por separado puede requerir acuerdos de apoyo y organización. Responder sucesivamente a compañeros exige reconocer cuándo corresponde actuar. La interacción continua demanda reajustes mientras otras personas cambian de posición o decisión. El objeto común es comprender cómo se relacionan aportaciones; la forma concreta de esa relación depende de la actividad que el grupo realiza. [\[3\]\[2\]](#)

También existen equipos dentro de organizaciones más amplias. Tod menciona conjuntos deportivos específicos dentro de una delegación olímpica. Una organización puede compartir identidad y recursos mientras sus unidades realizan tareas diferentes. El equipo relevante para una pregunta de investigación debe quedar definido: la plantilla, un pequeño grupo funcional o toda la delegación. Cambiar de unidad modifica qué personas interactúan, qué meta se considera compartida y qué resultado se atribuye al conjunto. [\[3\]\[2\]](#)

Filho y Leo señalan que los factores individuales, de equipo y contextuales interactúan. La composición de un grupo, su estructura y el entorno de actuación pertenecen a planos relacionados. Una explicación que atribuye todos los cambios a la personalidad de un integrante omite las relaciones de tarea; una explicación que habla sólo de «química» omite qué hace cada persona. La delimitación de la unidad permite conectar esos planos con observaciones concretas. [3][2]

[Inferencia] En un ejemplo hipotético de una delegación, una reunión resuelve horarios compartidos, mientras dos deportistas coordinan una acción conjunta en otra sesión. Evaluar ambas situaciones con una sola pregunta sobre satisfacción perdería sus distintas demandas. El registro podría conservar el nivel organizativo para horarios y el nivel de pareja para la acción. Así se identifica dónde ocurrió un acuerdo, qué personas dependían unas de otras y qué resultado se examinó. [3][2]

3. Metas, normas y roles que hacen visible el trabajo

La estructura del equipo incluye las formas relativamente organizadas de distribuir expectativas, responsabilidades y posiciones. Filho sitúa las metas compartidas en el origen de un equipo: su proposición ontológica parte de individuos sin interacción previa que establecen objetivos sociales y de tarea. Es una formulación teórica sobre cómo surge la unidad. En equipos con historia, el trabajo también incluye revisar qué objetivos siguen siendo compartidos cuando cambian miembros o condiciones. [1][2][3]

Las normas expresan expectativas sobre entrenamiento, competición y convivencia. Filho menciona horarios, viajes y conductas previstas como ejemplos. Tod añade que debatir normas y valores puede dar a los integrantes una participación activa en la vida del equipo. Su función práctica consiste en hacer comprensible qué se espera y cómo se gestionan los acuerdos. Una norma declarada y una norma que orienta las acciones cotidianas pueden ofrecer información distinta sobre el funcionamiento. [1][2][3]

La claridad de rol es la comprensión de las responsabilidades propias y de otras personas. Su aceptación añade cómo se asume esa posición; conocer una obligación y estar dispuesto a desempeñarla son dimensiones relacionadas. Tod señala que algunos roles resultan más deseables que otros, como titular y suplente. La contribución de quien participa menos tiempo requiere un significado reconocible dentro de la tarea conjunta, además de una descripción de su posición formal. [1][2][3]

Filho y Leo destacan la integración de incorporaciones y la competencia entre jugadores que ocupan un mismo rol como preguntas de investigación. La estructura puede cambiar sin que todos la interpreten de la misma manera. Quien llega necesita conocer rutinas; quien permanece puede reinterpretar sus oportunidades o responsabilidades. Los autores identifican el comienzo de temporada como un

momento relevante para estudiar esos procesos, sin convertirlo en la única fase donde los roles se revisan. ^{[1][2][3]}

[Inferencia] Un ejemplo hipotético de sustitución distingue quién entra, qué función recibe y cómo cambia el trabajo de sus compañeros. Una instrucción dirigida sólo al nuevo jugador podría dejar ambiguas las coberturas restantes. La revisión conjunta puede formular qué responsabilidad se mantiene, cuál se redistribuye y qué señal anuncia el cambio. Esta situación ilustra claridad de rol aplicada a una transición concreta; el resultado depende de cómo se comprende y ejecuta el acuerdo. ^{[1][2][3]}

4. Desarrollo: etapas orientativas y ciclos de cambio

Tod presenta el modelo de formación, conflicto, establecimiento de normas, desempeño y cierre, atribuido a Tuckman y Jensen. Durante la formación, los miembros se conocen y definen el propósito; el conflicto aparece al discutir metas; las normas organizan acuerdos; el desempeño se orienta a los objetivos; el cierre reduce el contacto tras completar la tarea. Estas categorías ofrecen un lenguaje para describir problemas de desarrollo y cambios en las relaciones de trabajo. ^{[3][1][2]}

El propio capítulo cuestiona una trayectoria siempre lineal. Un equipo que actúa eficazmente puede volver a experimentar conflicto. Tod presenta otra propuesta organizada en ciclos de descontento, identificación, productividad, individuación y deterioro. La identificación puede cambiar durante la selección de miembros; las demandas de reconocimiento pueden modificar roles; el deterioro puede conducir a un nuevo descontento o al abandono. La historia del equipo importa para interpretar qué está cambiando en cada momento. ^{[3][1][2]}

El conflicto aparece en ambos enfoques como una parte posible de la vida del grupo. Su presencia permite preguntar por diferencias en metas, posiciones o modos de contribuir. Tod utiliza su relato didáctico de los Hyperion Angels para mostrar que dos jugadores pueden estar comprometidos y expresarlo de formas distintas. Se trata de una ilustración del libro, no de un equipo estudiado aquí ni de un diagnóstico basado únicamente en una discusión. ^{[3][1][2]}

Filho propone investigar longitudinalmente si los equipos de distinto rendimiento desarrollan trayectorias diferentes. Filho y Leo también describen el trabajo conjunto mediante ciclos episódicos que influyen en factores individuales, colectivos y contextuales. Estas formulaciones desplazan la atención desde una etiqueta fija hacia la secuencia: qué sucede antes de actuar, qué ajustes se producen durante la actividad y cómo el resultado modifica la siguiente preparación. ^{[3][1][2]}

[Inferencia] Una plantilla hipotética puede mantener acuerdos estables hasta que llega una nueva entrenadora. La discusión posterior podría relacionarse con objetivos, expectativas o información disponible, aunque el equipo ya hubiera competido

durante años. Registrar ese cambio evita asumir que ha regresado exactamente a una etapa inicial. Las categorías orientan preguntas sobre la transición; la secuencia real se reconstruye a partir de acontecimientos, conversaciones y acciones del grupo concreto. ^{[3][1][2]}

5. Recursos disponibles y pérdidas de productividad

Tod recoge el efecto Ringelmann como antecedente de la investigación sobre tamaño de grupo y productividad. En las tareas descritas, aumentar el número de personas reducía la contribución relativa de cada integrante. El capítulo organiza la productividad real como potencial disponible menos pérdidas de motivación y coordinación. La expresión es un marco conceptual para examinar el trabajo conjunto; no proporciona una fórmula numérica universal para calcular el rendimiento de una plantilla deportiva. ^{[3][1]}

Añadir personas puede ampliar habilidades, experiencia y alternativas. El beneficio depende de si esos recursos aportan algo que la tarea necesita. Tod explica que, cuando los recursos necesarios ya están disponibles, nuevas incorporaciones pueden dejar de aumentar la productividad potencial. Al mismo tiempo, aparecen costes de organizar interacciones, repartir oportunidades y mantener la implicación. La relación entre tamaño y funcionamiento debe leerse dentro de la tarea y de las posibilidades reales de participación. ^{[3][1]}

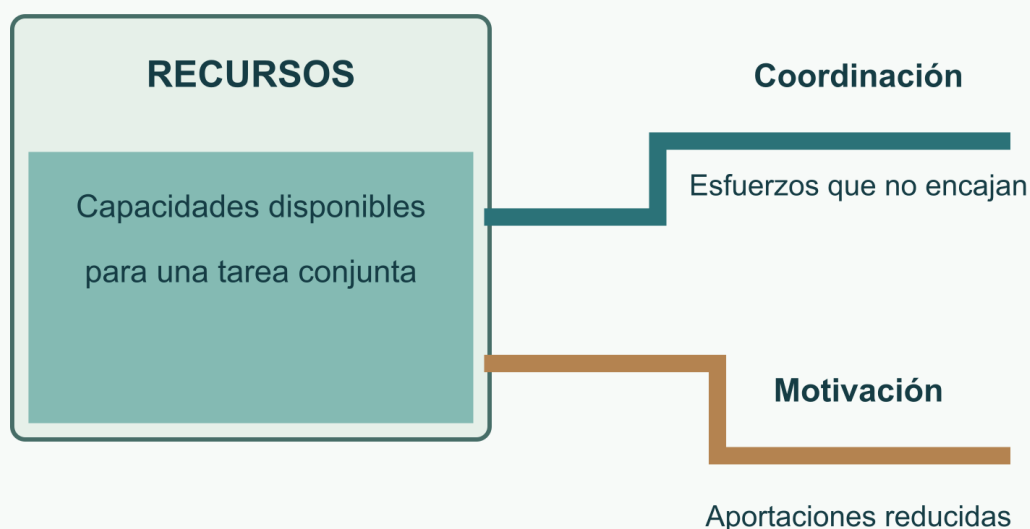
Una pérdida de coordinación ocurre cuando los esfuerzos no se relacionan de la manera necesaria. Personas que trabajan intensamente pueden coincidir en una misma función y dejar otra sin atender. La pérdida motivacional se refiere a una contribución menor, aunque exista capacidad para aportar. Estas distinciones importan porque un problema de distribución no requiere la misma explicación que uno de esfuerzo. El resultado conjunto por sí solo puede dejar ambas posibilidades abiertas. ^{[3][1]}

Filho relaciona el tamaño con la disponibilidad de competencias complementarias y con las responsabilidades visibles. Su exposición recomienda buscar un equilibrio situado: demasiados miembros pueden dificultar la contribución identificable; pocos pueden limitar la variedad de conocimientos. Esta recomendación no fija una cantidad óptima válida para todos los deportes. Los límites de plantilla, las sustituciones y las tareas disponibles forman parte de las condiciones que una organización debe considerar. ^{[3][1]}

[Inferencia] Un ejemplo hipotético compara un entrenamiento con suficientes personas para practicar varias funciones y otro donde algunas permanecen sin una tarea clara. Contar participantes sólo informa del tamaño. Para comprender la productividad habría que observar qué recursos se utilizaron, cuánto trabajo quedó sin coordinar y qué oportunidades de intervención tuvo cada integrante. La revisión

podría descubrir un problema de diseño de la sesión antes de atribuir menor esfuerzo a una característica personal. ^{[3][1]}

Recursos y pérdidas de trabajo conjunto



Potencial disponible y pérdidas son preguntas diferentes.

Representación original del marco de productividad de Tod. Las alturas y anchos no cuantifican pérdidas ni permiten calcular un resultado deportivo.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: David Tod (2022).

6. Esfuerzo individual dentro de una responsabilidad colectiva

La holgazanería social designa, en la exposición de Tod, una reducción del esfuerzo cuando se trabaja en grupo respecto del trabajo individual. El capítulo señala condiciones donde puede aparecer: contribuciones difíciles de evaluar, percepción de que el esfuerzo es redundante, escaso significado de la tarea o dependencia excesiva de miembros destacados. La etiqueta describe una relación de esfuerzo y contexto. Una actuación deficiente, por sí sola, no identifica cuál de esas condiciones está presente. ^{[3][1]}

Hacer reconocible una contribución puede ayudar a estudiar su valor. Tod menciona análisis de rendimiento con indicadores de acciones individuales, como intentos de placaje o desplazamientos. Tales registros permiten revisar tareas específicas y conversar sobre su ejecución. La selección del indicador necesita conservar qué función se esperaba. Una cuenta de acciones puede describir cantidad sin mostrar si

fueron oportunas, si otras personas crearon la ocasión o si la tarea requería otra contribución. [3][1]

El capítulo también propone metas significativas cuando una diferencia entre rivales reduce la incertidumbre sobre el resultado. Su ejemplo de hockey replantea el segundo tiempo como una nueva tarea con objetivos propios. La función de esa propuesta es recuperar un referente para valorar el trabajo. La victoria final puede estar fuera de alcance mientras siguen existiendo acciones relevantes que el equipo tiene posibilidades de realizar y evaluar durante el encuentro. [3][1]

Filho vincula responsabilidades identificables con la posibilidad de mantener a cada integrante implicado en la tarea. Al mismo tiempo, su marco insiste en conocimientos complementarios. Reconocer una contribución debe incluir lo que una función aporta al trabajo de otras, además de acciones visibles por separado. Una responsabilidad colectiva conserva la interdependencia: repartir el trabajo no supone que cada persona produzca un resultado autónomo ni que todos deban realizar idéntica cantidad de acciones. [3][1]

[Inferencia] En un caso hipotético, un jugador parece intervenir poco porque su función consiste en crear un espacio que otro utiliza. Otro jugador permanece poco implicado porque no comprende qué se espera de él. Un mismo indicador de participación podría presentar ambos casos de manera parecida. Describir la tarea y la respuesta de los compañeros permitiría distinguir una contribución discreta pero pertinente de una dificultad de implicación que requiere otra conversación. [3][1]

7. Una red de procesos, no una explicación única

La teoría de dinámica de equipos de Filho organiza una red: cohesión, modelos mentales del equipo, eficacia colectiva, coordinación y resultados. Su interés consiste en explicar relaciones entre propiedades diferentes. Cohesión se refiere a los vínculos que mantienen al grupo unido hacia metas y satisfacción; eficacia colectiva, a creencias de capacidad conjunta; modelos mentales, al conocimiento de personas, tareas y contexto; coordinación, a cómo las acciones se relacionan en espacio y tiempo. [1][2][3]

La proposición de origen sitúa la cohesión como primer proceso cuando se establecen metas compartidas entre personas sin conocimiento previo. La proposición de relaciones plantea que surgen otros procesos que se influyen recíprocamente. Los modelos mentales proporcionan una base para la coordinación, mientras la eficacia colectiva se desarrolla en relación con ambos. Esta organización constituye la propuesta teórica del autor; la posición de cada componente debe conservarse al interpretar los estudios que la examinan. [1][2][3]

Filho describe investigaciones anteriores que relacionaron cohesión, cognición del equipo, confianza conjunta y desempeño. También señala resultados donde sistemas de memoria transactiva, un concepto próximo a la cognición colectiva, ocupan otra posición en las relaciones. Ese contraste es relevante: modelos parecidos pueden organizar los procesos de distinta manera. La utilidad de una red requiere distinguir los componentes y examinar qué orden o combinación describe mejor una actividad y un contexto determinados. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

Filho y Leo mantienen abierta la pregunta por un modelo integrado, parsimonioso y ajustado a los datos. Proponen contrastar alternativas, seguir equipos en el tiempo y estudiar relaciones específicas mediante diseños experimentales o cuasiexperimentales. Una asociación entre procesos ofrece evidencia sobre su relación; demostrar qué cambio antecede a otro exige información adicional. La agenda de 2021 conserva precisamente esas preguntas, en lugar de declarar que existe una estructura única confirmada para todos los equipos. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

[Inferencia] Un ejemplo hipotético de equipo unido pero poco coordinado permite separar procesos: compartir objetivos y apreciar a los compañeros no describe automáticamente cuándo iniciar una acción conjunta. Otro equipo podría coordinar una tarea conocida y expresar baja confianza ante un rival nuevo. El marco ayuda a formular ambas diferencias. Las observaciones pueden orientar qué relación estudiar sin reducir toda dificultad a falta de unión ni explicar todo éxito mediante una propiedad general. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

8. Conocimiento compartido y competencias complementarias

Los modelos mentales del equipo son estructuras de conocimiento sobre integrantes, tareas, conjunto y contexto de actuación. Filho resume su contenido mediante saber dónde, cuándo, qué, cómo y por qué actuar. Incluyen modelos compartidos y complementarios. Compartir una referencia facilita anticipar acciones; disponer de conocimientos distintos permite cubrir funciones que una sola persona no domina. La coordinación necesita una relación entre esa base común y las diferencias pertinentes para la tarea. [\[1\]\[2\]](#)

Compartido no significa que todos piensen de manera idéntica. El equipo puede reconocer el propósito de una jugada y sus señales mientras cada integrante conoce con mayor detalle su función. Complementario tampoco significa simplemente diferente: la diferencia debe poder relacionarse con el trabajo conjunto. Conocer las fortalezas, limitaciones y responsabilidades de compañeros permite interpretar qué aportación esperar, cuándo ofrecer apoyo y cómo modificar una decisión cuando cambia la situación. [\[1\]\[2\]](#)

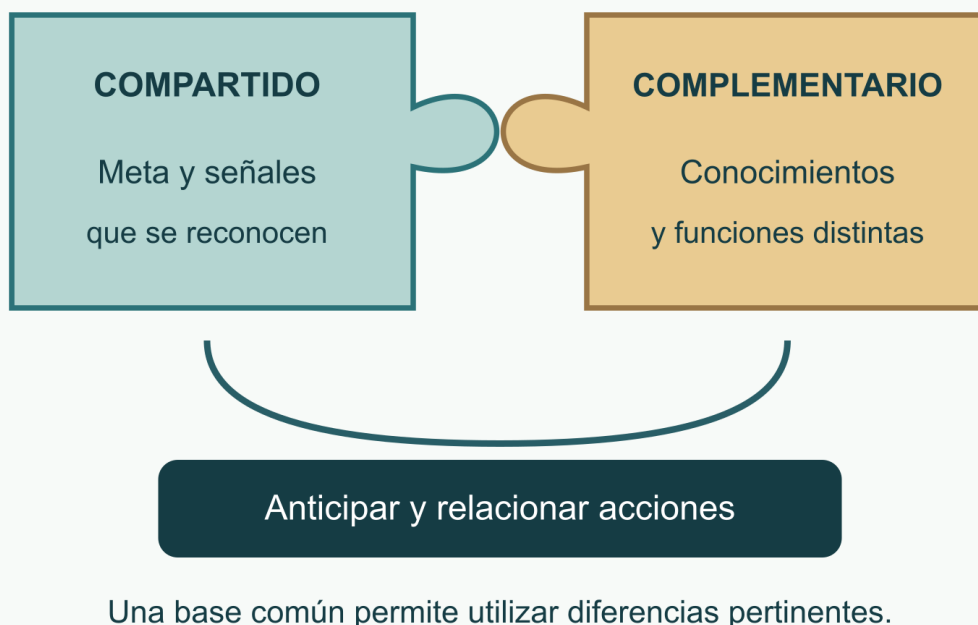
Filho presenta los modelos mentales como un constructo relativamente estable que requiere tiempo para desarrollarse. Revisa observaciones sobre continuidad de

jugadores en béisbol profesional y de entrenadores en fútbol. Su argumento aplicado relaciona la permanencia con oportunidades de aprender sobre compañeros y elaborar respuestas comunes. La lectura de esas asociaciones conserva el contexto profesional; permanecer juntos y desarrollar un conocimiento útil son informaciones relacionadas, pero no equivalentes en cualquier plantilla. ^{[1][2]}

La estabilidad también debe combinarse con recursos nuevos. Filho propone un equilibrio entre reducir rotaciones e incorporar habilidades compartidas y complementarias. Filho y Leo sitúan la diversidad entre los antecedentes que requieren investigación, porque distintas trayectorias pueden aportar perspectivas para resolver problemas. La cuestión práctica es cómo esas perspectivas se hacen comprensibles y utilizables. La composición del grupo describe recursos; su integración en las decisiones constituye otro proceso que merece observación. ^{[1][2]}

[Inferencia] En una incorporación hipotética, la nueva jugadora conoce una solución táctica diferente. Sus compañeros necesitan entender qué señal reconoce, qué acción propone y qué apoyo requiere. Ella necesita conocer los acuerdos existentes. La complementariedad aparece cuando esas informaciones pueden relacionarse durante la actividad. Una presentación formal de la nueva integrante aporta un primer contacto; la comprensión de su trabajo se desarrolla también mediante práctica, explicación y revisión de situaciones compartidas. ^{[1][2]}

Compartir sin hacer idénticas las aportaciones



Síntesis conceptual original de los componentes compartidos y complementarios. No reproduce una figura del libro ni representa su modelo estadístico.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Edson Filho (2021).

9. Coordinar: relacionar acciones en espacio y tiempo

La coordinación del equipo consiste en relacionar acciones para realizar una tarea conjunta. Filho la vincula con la capacidad de estar en el lugar y momento pertinentes, realizando la acción adecuada. Los modelos mentales aportan conocimientos que permiten anticipar y responder a compañeros. La coordinación representa su utilización dentro de una actividad: conocer un acuerdo y ejecutarlo en relación con acciones cambiantes son aspectos que conviene observar por separado. [\[1\]\[2\]](#)

El capítulo propone ejercicios de resolución de problemas, explicación de decisiones, jugadas preparadas y señales no verbales. Su finalidad es que los integrantes aprendan sobre pensamientos y acciones de otros. Pensar en voz alta hace explícita una referencia que podría permanecer implícita. Una señal facilita reconocer una decisión durante la actividad. La revisión posterior permite examinar si el significado atribuido a esa señal era compartido y si se utilizó cuando correspondía. [\[1\]\[2\]](#)

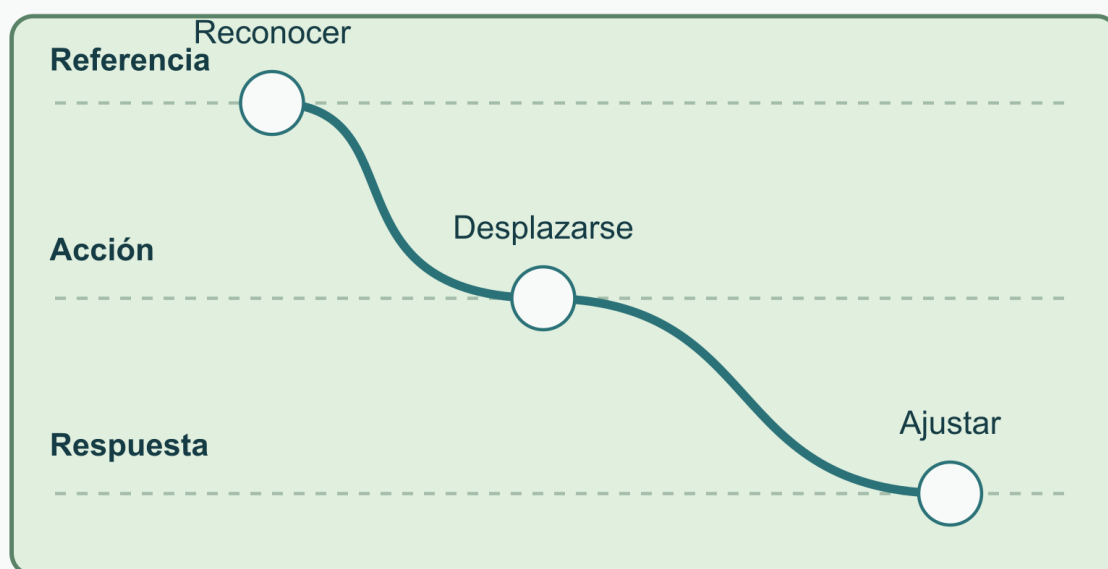
Filho distingue propuestas para generar alternativas, trabajar con planes y producir nuevas interpretaciones mediante información adicional. La generación de varias

respuestas a un problema orienta adaptación; los planes y contingencias ofrecen acuerdos previos; el análisis de vídeo puede aportar una perspectiva distinta sobre lo ocurrido. El autor denomina a estos enfoques razonamiento inductivo, deductivo y abductivo. Los presenta como formas de trabajo para enriquecer el conocimiento del equipo, adaptadas al contexto de actuación. [\[1\]\[2\]](#)

La preparación de contingencias aborda situaciones donde el plan habitual deja de ser suficiente. Filho utiliza ausencias de jugadores o entrenadores como ejemplos de circunstancias posibles. La propuesta requiere considerar qué responsabilidades se redistribuyen y qué información pasa a ser relevante. Coordinar incluye tanto realizar una secuencia conocida como modificarla ante cambios. La flexibilidad depende de que las alternativas también puedan comprenderse y relacionarse con los recursos disponibles. [\[1\]\[2\]](#)

[Inferencia] En un entrenamiento hipotético, dos integrantes coinciden al iniciar una cobertura. La revisión puede comparar sus referencias: una persona reaccionó a la posición del rival y otra a una señal del compañero. Explicar ambas decisiones hace visible la discrepancia. Después podría plantearse una situación donde se pruebe un acuerdo revisado. El ejemplo ilustra aprendizaje colectivo; el progreso se examinaría mediante las acciones posteriores y su relación con la tarea. [\[1\]\[2\]](#)

Coordinar una transición



Quién actúa, cuándo y en relación con qué compañero.

Secuencia hipotética de coordinación; no datos de rendimiento.

[Inferencia] Escena hipotética que muestra coordinación como relación temporal de acciones. El trayecto no expresa una secuencia universal ni un resultado medido.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Edson Filho (2021); Edson Filho y Francisco Miguel Leo (2021).

10. Eficacia colectiva: capacidad percibida para una tarea conjunta

La eficacia colectiva es una creencia del grupo acerca de su capacidad combinada para actuar y alcanzar una tarea o meta. Tod utiliza como ejemplo la confianza compartida en jugar suficientemente bien frente a un rival. Filho la relaciona con capacidad, preparación, esfuerzo y persistencia conjuntos. El objeto es lo que el equipo considera que puede hacer mediante sus recursos; el resultado de la competición constituye otra información que debe relacionarse con esa valoración. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

La confianza conjunta puede referirse a una tarea específica y variar según condiciones. Un equipo puede sentirse capaz de ejecutar un plan conocido y menos preparado para modificarlo ante una situación nueva. Esta lectura evita equiparar entusiasmo general con conocimiento de la tarea. Filho destaca experiencias de dominio, sesiones de preparación y feedback instructivo como recursos propuestos para desarrollar creencias de eficacia, conectados con lo que los integrantes practican y aprenden juntos. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

La teoría vincula eficacia colectiva con modelos mentales y coordinación mediante relaciones recíprocas. Una comprensión más precisa de las acciones conjuntas puede relacionarse con mayor confianza; esa confianza también puede influir en cómo se mantiene el esfuerzo. Filho y Leo preguntan si la cognición del equipo antecede a la eficacia o si ambas se desarrollan simultáneamente. La formulación de esa alternativa conserva el carácter de investigación de las relaciones, más allá de una secuencia intuitiva. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

Filho también sitúa el clima orientado a la tarea y los líderes entre compañeros dentro de las propuestas aplicadas. Preparación, esfuerzo y persistencia proporcionan referencias que el grupo puede trabajar, mientras la comparación exclusiva de victoria y derrota ofrece un referente más limitado. Los compañeros que modelan confianza y ayudan a interpretar experiencias pueden intervenir en la dinámica. Esta función se integra con conocimientos y responsabilidades, sin sustituir los recursos técnicos que la tarea requiere. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

[Inferencia] Una evaluación hipotética pregunta al grupo por su capacidad de reorganizar una defensa y observa esa transición en entrenamiento. Si la confianza es alta y las acciones no se relacionan bien, aparece una discrepancia relevante. Si la ejecución resulta adecuada y la confianza es baja, la conversación puede examinar qué condiciones se anticipan como difíciles. Las dos informaciones permiten formular preguntas distintas y evitar que una impresión general sustituya el análisis del trabajo. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

11. Conversaciones que sostienen la tarea y permiten disentir

Tod distingue la regulación del desempeño y el mantenimiento de la dinámica interpersonal dentro del trabajo en equipo. La primera dirige acciones hacia metas compartidas; el segundo incluye gestionar conflicto y proporcionar apoyo psicológico o social. Ambas funciones pueden coexistir en una conversación: revisar una decisión técnica y comprender cómo se vivió el intercambio. El equipo requiere información útil para actuar y relaciones que permitan examinar dificultades sin perder el contacto entre sus integrantes. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

La comunicación clara, abierta y sensible a los demás aparece entre las propuestas de Tod y Filho. Su significado concreto se relaciona con escuchar, explicar decisiones y aclarar expectativas. Hablar más no describe por sí solo una mejora. Es relevante saber si el mensaje permitió comprender una responsabilidad, si otra persona pudo expresar una duda y si los acuerdos quedaron relacionados con una acción que después se pudo revisar. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

El pensamiento grupal describe una interacción donde se busca minimizar el conflicto y alcanzar consenso sin someter las ideas a examen. Tod lo relaciona con decisiones poco razonadas y con dificultades para comprender la situación. La diferencia entre

acuerdo y pensamiento grupal reside en el proceso de evaluación: varias personas pueden llegar a una misma conclusión después de considerar alternativas. El problema aparece cuando la coincidencia desplaza la posibilidad de contrastar los argumentos. ^{[1][2][3]}

La complementariedad de conocimientos necesita espacio para expresar diferencias. Filho propone recursos diversos y ejercicios donde se generan alternativas de acción. Filho y Leo advierten que niveles elevados de algunos procesos, como la cohesión social, podrían dificultar la resiliencia mediante pensamiento grupal. Presentan esa posibilidad como una cuestión que merece investigación. Estar unidos puede facilitar trabajo conjunto, mientras conservar preguntas y perspectivas distintas permite examinar si los acuerdos siguen siendo pertinentes. ^{[1][2][3]}

[Inferencia] En una reunión hipotética, todos aceptan una jugada sin comentar que dos personas interpretan de manera distinta su inicio. Solicitar que expliquen qué observarían y cuándo actuarían podría revelar la diferencia. El desacuerdo resultante se refiere a información de tarea y puede contribuir a revisar el plan. El ejemplo muestra una conversación orientada al trabajo; disentir y coordinarse pueden formar parte del mismo proceso cuando las alternativas se examinan. ^{[1][2][3]}

12. Diseñar una intervención que entre en la vida del equipo

Tod organiza la intervención mediante objetivos, estrategias y evaluación. Definir la finalidad permite valorar tiempo, esfuerzo y recursos que se dedicarán al trabajo. La selección de estrategias se relaciona con deportistas y situación. El capítulo distingue actividades puntuales de procedimientos integrados en la vida cotidiana, como reuniones regulares, revisión del desempeño o oportunidades para conversar. Una intervención puede consistir en modificar una rutina existente, además de añadir una actividad separada. ^{[1][3]}

El relato de los Hyperion Angels contrapone la propuesta de una reunión social aislada con una planificación más situada. Tod explica que pasar tiempo juntos no basta para resolver una dificultad del grupo. También señala que recursos y posibilidades de control difieren entre equipos profesionales y aficionados. Un entrenador puede querer reducir rotaciones sin disponer de capacidad para impedir que alguien abandone. La intervención necesita reconocer qué puede modificarse y qué condición habrá que gestionar. ^{[1][3]}

Filho propone intervenciones sistémicas que contemplen varios procesos a la vez. Una sesión para explicar responsabilidades puede relacionarse con modelos mentales, coordinación y confianza conjunta. Una actividad de preparación puede producir información sobre conocimientos y esfuerzo. Esta relación de muchos componentes con varios procesos requiere formular la finalidad de cada trabajo. La

teoría ofrece orientaciones y resultados esperados; el propio capítulo reclama ensayos para examinar viabilidad e impacto de intervenciones basadas en ella. [\[1\]\[3\]](#)

El seguimiento permite estudiar qué permanece después de una actividad inicial. Todavía advierte que ideas y acuerdos pueden perderse al regresar a las rutinas o cambiar el personal. Revisar el progreso forma parte de la planificación, en lugar de constituir sólo una valoración final de satisfacción. El grupo puede examinar si el acuerdo se utilizó, qué dificultades aparecieron y cómo se ajustó la práctica. Así se relaciona la intervención con situaciones donde debía tener utilidad. [\[1\]\[3\]](#)

[Inferencia] Un caso hipotético aborda retrasos al reorganizar posiciones. El objetivo puede describir la transición que se quiere observar; la estrategia puede reunir explicación de funciones y práctica de alternativas; la evaluación puede revisar acciones en varias sesiones. Una celebración social podría cumplir otra finalidad, pero no examinaría por sí misma esa transición. El ejemplo sitúa recursos y seguimiento dentro de un problema concreto, sin prometer un resultado por aplicar una actividad determinada. [\[1\]\[3\]](#)

13. Observar procesos, resultados y niveles de análisis

Filho y Leo revisan investigación basada en cuestionarios, datos transversales y estudios cualitativos. Distinguen instrumentos para cohesión, eficacia colectiva y memoria transactiva, además de marcos para coordinación y modelos mentales. Esa variedad responde a objetos diferentes. Una valoración sobre confianza conjunta y una observación de desplazamientos no miden la misma propiedad. Relacionarlas exige explicar qué información representa cada una y cuál es la pregunta sobre el funcionamiento del equipo. [\[1\]\[2\]](#)

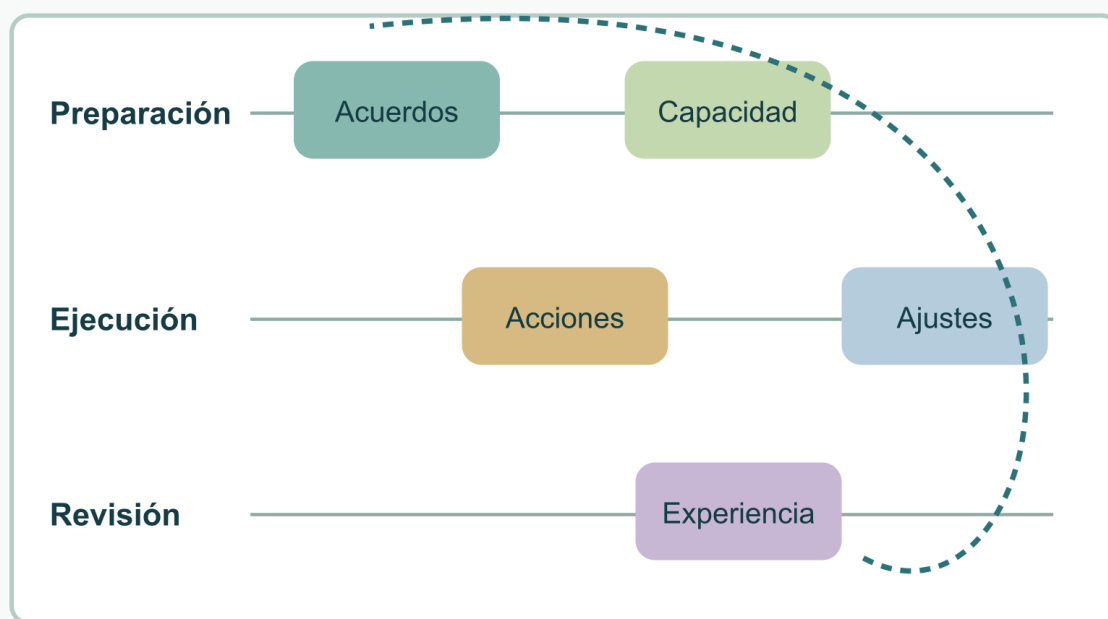
El nivel individual conserva percepciones y experiencias de cada integrante. El nivel de equipo examina una propiedad o relación conjunta; el contexto incorpora condiciones donde el grupo trabaja. Filho propone modelos multinivel porque las personas están dentro de equipos y éstos actúan en un entorno. Esta organización permite preguntar si una relación observada entre equipos también describe los cambios dentro de uno. La comparación de niveles requiere una justificación, además de reunir varias respuestas individuales. [\[1\]\[2\]](#)

Seguir equipos mediante varias mediciones puede ayudar a estudiar cambios y secuencias. Filho y Leo proponen diseños longitudinales, comparaciones de casos y modelos de crecimiento o relaciones entre momentos. Su agenda distingue asociaciones de relaciones que se examinan mediante manipulación experimental. El seguimiento aporta historia de los procesos, mientras las condiciones y el diseño determinan qué explicación del cambio puede sostenerse. La publicación de 2021 presenta estos trabajos como líneas para avanzar el conocimiento. [\[1\]\[2\]](#)

La definición de resultado también importa. Rendimiento y satisfacción aparecen como objetos relacionados, pero separados. Un registro de marcador, una valoración de actuación y una experiencia de pertenencia describen distintos aspectos. La red de procesos puede vincularse con cada uno de maneras diferentes. Examinar el funcionamiento bajo presión añade información sobre las condiciones de la tarea, en lugar de convertir cualquier resultado favorable en evidencia de que todos los procesos estaban bien desarrollados. ^{[1][2]}

[Inferencia] Un registro hipotético reúne una pregunta de eficacia antes de competir, observación de coordinación durante una fase y revisión de satisfacción después. La secuencia aclara cuándo se obtuvo cada información. Si el equipo ganó pero la transición observada siguió fallando, el resultado global no borra ese problema específico. Si perdió pese a ejecutar bien la transición, la evaluación puede conservar el aprendizaje y examinar otras demandas que influyeron en el encuentro. ^{[1][2]}

Seguir el trabajo a lo largo de un episodio



Conservar cuándo se obtuvo cada información.

[Inferencia] Organización hipotética de seguimiento. La línea de retorno representa revisión, sin atribuir causalidad entre medidas ni establecer intervalos universales.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Edson Filho y Francisco Miguel Leo (2021); David Tod (2022).

14. Adversidad y continuidad del funcionamiento colectivo

Filho y Leo presentan la resiliencia del equipo como un proceso psicosocial dinámico relacionado con la respuesta a estresores compartidos. La sitúan como un constructo amplio que reúne atributos colectivos y cualidades de integrantes. Su objeto es cómo se mantiene o recupera funcionamiento frente a dificultades. La definición incorpora una relación entre adversidad y procesos; una buena clasificación al final de temporada no describe por sí sola qué ocurrió durante los momentos exigentes. [2][1]

Los autores revisan propuestas donde cohesión, modelos mentales, eficacia y coordinación podrían formar parte de la resiliencia. También describen modelos que incluyen estructura, aprendizaje colectivo, capital social y confianza conjunta. La pregunta abierta consiste en precisar cómo se relacionan esas dimensiones y si funcionan como indicadores de una propiedad más amplia. Exponer los modelos permite identificar componentes posibles, mientras la comparación empírica debe examinar sus diferencias y sus explicaciones de los cambios. [2][1]

El capítulo plantea que un nivel elevado de un proceso podría, en ciertas condiciones, dificultar otro. Su ejemplo de cohesión social y pensamiento grupal cuestiona una lógica donde toda propiedad positiva deba aumentarse sin límite. La lectura sistémica requiere preguntar qué combinación resulta funcional para una tarea y un momento. Enfrentar un problema puede necesitar mantener vínculos y, al mismo tiempo, modificar una decisión que el grupo había aceptado previamente. [2][1]

Filho propone estudiar trayectorias de equipos con distinto rendimiento y relacionar procesos con el desarrollo en el tiempo. Filho y Leo añaden la necesidad de contrastar modelos de resiliencia e identificar indicadores reflectivos y formativos. Estas orientaciones conservan incertidumbres sobre la estructura del constructo. El estudio de adversidad puede observar aprendizaje, responsabilidades y cambios colectivos sin atribuir automáticamente una etiqueta de resiliencia a cualquier grupo que continúe compitiendo. [2][1]

[Inferencia] En una plantilla hipotética, la ausencia de una jugadora modifica funciones y expectativas. El análisis podría seguir cómo se redistribuyeron tareas, qué recursos faltaron y cómo cambió la confianza conjunta. Mantener el contacto entre integrantes y revisar el plan son observaciones específicas. Si el grupo recupera una forma de trabajo, esa secuencia ayuda a describir su respuesta. La explicación debe conservar las condiciones y recursos disponibles, además del resultado posterior. [2][1]

15. Sincronía corporal y neural: una agenda de investigación

Filho y Leo describen el interés por datos de seguimiento, registros fisiológicos y medidas neurales para estudiar dinámica de equipos. Incluyen localización, acciones deportivas, frecuencia cardíaca y actividad cerebral entre las informaciones posibles. La pregunta consiste en relacionar variables observables con procesos que no se registran directamente, como conocimientos compartidos o eficacia colectiva. Una señal corporal constituye una medida; su significado para un proceso del equipo necesita un diseño y una interpretación fundamentados. ^{[2][1]}

La sincronía se refiere a relaciones temporales entre señales de distintas personas. El capítulo reseña canto cooperativo, música en dúo y malabarismo en pareja como paradigmas de investigación. Estas tareas ofrecen oportunidades para observar acción conjunta bajo condiciones delimitadas. Sus resultados se conservan dentro de esas poblaciones y actividades. La existencia de una relación temporal no identifica, por sí sola, una plantilla como cohesionada ni proporciona un valor universal de funcionamiento deportivo óptimo. ^{[2][1]}

Los autores subrayan cuándo se recogen los datos: antes, durante o después de actuar. Durante la ejecución, requieren que los registros de participantes se obtengan simultáneamente y se relacionen en el tiempo. Esa condición permite examinar cambios conjuntos y acontecimientos de la tarea. Registrar personas en momentos diferentes perdería una parte de la relación que se quiere estudiar. El momento de medida forma parte de la pregunta, además de la selección de un dispositivo. ^{[2][1]}

Los métodos de hipercerebro estudian simultáneamente dos o más cerebros. Filho y Leo presentan las díadas como punto inicial y proponen avanzar a tríadas, cuartetos y subequipos funcionales. También plantean manipular habilidad, tiempo de práctica conjunta, complejidad y presión contextual. La agenda se orienta a comprender correlatos neurales y aprendizaje colectivo. El desarrollo de intervenciones de biofeedback o neurofeedback compartido aparece como una posibilidad futura vinculada a esa investigación. ^{[2][1]}

[Inferencia] En una observación hipotética de pareja, una variación conjunta del ritmo cardíaco puede coincidir con una fase intensa de actividad. Para interpretarla habría que conservar las demandas físicas, las acciones y las condiciones compartidas. La coincidencia podría tener varias explicaciones que el diseño necesita contrastar. Este ejemplo ayuda a leer la agenda de 2021 sin convertir un sensor en una lectura directa de confianza, pensamiento o calidad de las relaciones. ^{[2][1]}

16. Integrar estructura, aprendizaje y seguimiento

Una lectura conjunta de las fuentes organiza tres planos. La estructura reúne metas, normas, recursos y roles. Los procesos relacionan conocimientos, creencias, vínculos y acciones. Los resultados permiten examinar desempeño y experiencia de los integrantes. La intervención trabaja sobre relaciones entre esos planos: una responsabilidad debe comprenderse, ponerse en práctica y revisarse. La unidad del equipo requiere coordinación situada, además de una identidad o una valoración favorable de sus relaciones. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

Tod aporta una planificación vinculada con la vida cotidiana del grupo. Filho propone una teoría sistémica y orientaciones para varios procesos. Filho y Leo presentan preguntas sobre antecedentes, modelos integrados, resiliencia, datos y medidas neurales. Las fuentes cumplen funciones diferentes: descripción conceptual, recomendaciones y agenda. Reconocer esas funciones permite utilizar cada exposición con su alcance, en lugar de tratar una recomendación razonada como si fuera el resultado de un ensayo realizado en cualquier plantilla. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

El trabajo aplicado puede empezar por un problema reconocible: transiciones ambiguas, aportaciones poco comprendidas o decisiones que no se ajustan a cambios de contexto. Definirlo permite seleccionar información pertinente. La revisión del grupo puede relacionar responsabilidades, referencias de acción y experiencias de capacidad conjunta. Las propuestas de las fuentes orientan qué componentes considerar, mientras el seguimiento describe si los acuerdos se incorporaron a situaciones donde podían tener utilidad. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

[Inferencia] Una secuencia hipotética comienza con una diferencia entre lo que dos integrantes creen que deben hacer. La conversación hace explícitas sus referencias; la práctica permite probar un acuerdo; la observación examina qué ocurre bajo condiciones distintas; la revisión incorpora esa información a la siguiente sesión. El ejemplo combina estructura, aprendizaje y seguimiento. Cada paso produce información sobre una relación concreta, y el resultado se valora dentro de la tarea definida. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

Las cinco preguntas de Filho y Leo permanecen como agenda del capítulo de 2021. Esta lectura examina selectivamente sus contenidos: antecedentes, relaciones entre procesos, funcionamiento frente a adversidad y formas de observar acción conjunta. Explicar una pregunta ayuda a comprender qué falta por estudiar; responderla requiere evidencia específica. La dinámica de alto rendimiento se presenta así como un problema de organización y desarrollo que admite modelos contrastables y seguimiento de equipos reales en contextos delimitados. [\[1\]\[2\]\[3\]](#)

Referencias bibliográficas

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

Team dynamics theory: Implications for the development of high-performing teams

2. Filho, E., y Leo, F. M. (2021). Group dynamics. En E. Filho y I. Basevitch (Eds.), *Sport, exercise and performance psychology: Research directions to advance the field*. Oxford University Press.

Group dynamics

3. Tod, D. (2022). *Sport psychology: The basics* (2nd ed.). Routledge.

7. Group processes

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