

TRABAJO DE FIN DE GRADO



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Cómo Afecta la Cohesión Grupal al Rendimiento en Equipos de Fútbol



Alumno: Bryan García Medina

Tutora: Antonia Pelegrin Muñoz

Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

Curso: 2025-2026

1.	CONTEXTUALIZACIÓN	1
2.	METODOLOGÍA.....	3
2.1.	Procedimiento de revisión	3
2.2.	Criterios de inclusión	3
2.3.	Criterios de exclusión.....	3
2.4.	Diagrama de flujos	4
3.	SELECCIÓN DE LOS ARTÍCULOS Y ANÁLISIS DE DATOS	5
4.	DISCUSIÓN.....	9
5.	CONCLUSIONES.....	10
6.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PRÁCTICA	10
6.1.	Características de los participantes	11
6.2.	Duración del programa y sesiones.....	11
6.3.	Estrategias de liderazgo para el cuerpo técnico.	11
6.4.	“Team Building” integrado en tareas tácticas (en el campo).....	12
6.5.	Dinámicas de cohesión social y prevención del “burnout” (Fuera del campo).....	12
6.6.	Evaluación de la propuesta: ¿Cómo medimos la mejora en la cohesión y el rendimiento?.....	13
6.7.	Resultados esperados, fortalezas y debilidades de la propuesta.	14
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14
8.	ANEXOS	16



1. CONTEXTUALIZACIÓN

Desde hace mucho tiempo, las ciencias del deporte han centrado sus esfuerzos en evaluar los componentes fisiológicos, tácticos y antropométricos como los predictores exclusivos del éxito en el fútbol. Sin embargo, la evolución del deporte de alta competición ha demostrado que el rendimiento óptimo no puede explicarse únicamente desde una perspectiva reduccionista o biológica. El fútbol, al ser un deporte de alta interdependencia, es necesaria una sincronización psicológica colectiva donde los factores grupales y relacionales cobran un protagonismo crítico (Weinberg y Gould, 2019). Dentro de esta dimensión psicosocial, la interacción humana dentro del vestuario actúa como el catalizador que permite transformar el talento individual en éxito deportivo y rendimiento competitivo transferible al terreno de juego.

Para comprender cómo las estructuras grupales afectan al marcador, es necesario recurrir al marco conceptual de la cohesión grupal. El modelo bidimensional pionero de Carron et al. (1985) define la cohesión como un proceso dinámico que refleja la tendencia de un grupo a unirse y permanecer integrado en la consecución de sus metas instrumentales y para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros. A partir de este pensamiento, el término cohesión se divide en dos dimensiones esenciales:

- La cohesión tarea, entendida como el grado en que los futbolistas cooperan de manera coordinada para alcanzar objetivos deportivos específicos (ej. ganar un campeonato o asimilar un sistema táctico).
- La cohesión social, que describe el nivel de afinidad, apoyo interpersonal y calidad de los vínculos afectivos existentes entre los componentes de la plantilla.

En disciplinas deportivas con una naturaleza táctica tan fluida y compleja como el fútbol, la conexión entre ambas dimensiones y el rendimiento final ha sido ampliamente debatida en la psicología de la actividad física. Si bien la cohesión de tarea ha mostrado históricamente una relación más lineal y directa con los resultados competitivos positivos, la teoría del entorno deportivo resalta que la cohesión social funciona como un amortiguador psicológico indispensable. Una conexión social sólida protege al grupo de los efectos negativos del estrés competitivo, previene fracturas internas en el vestuario ante situaciones de crisis y reduce de manera notable la incidencia del agotamiento emocional o “burnout” (Smith et al., 2007).

Asimismo, la arquitectura teórica de la dinámica de grupos determina que la cohesión no aparece de un momento a otro, sino que depende de variables previas de gran peso, siendo el estilo de liderazgo del entrenador la más influyente. Bajo el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1993), el comportamiento del técnico debe alinearse con las preferencias de los deportistas y las demandas del contexto para maximizar los resultados. Cuando el entrenador adopta conductas transformacionales y genera un clima que apoya la autonomía de sus futbolistas, siguiendo los principios de la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), se observa un incremento exponencial en la percepción de los jugadores sobre sus propias capacidades y las de sus compañeros.

Este aumento de la confianza colectiva nos lleva al concepto de “eficacia colectiva”, que originalmente Bandura (1997) definió básicamente como la creencia que tiene un equipo de que, trabajando juntos, son capaces de organizarse y hacer lo necesario para alcanzar sus metas. Esta eficacia, depende directamente de tener una buena cohesión de tarea. Es decir, un equipo que confía a ciegas en su plan de juego y en el nivel de sus compañeros es capaz de superar mucho mejor los momentos malos durante un partido (como encajar un gol en los primeros minutos o sufrir una expulsión) (Fletcher y Sarkar, 2012). Al final, todo esto forma una cadena perfecta y necesaria en el fútbol actual: Un buen liderazgo del entrenador mejora la cohesión lleva a una

buena cohesión que genera la eficacia colectiva y esta eficacia hace que el equipo rinda mejor en el campo y consiga mejores resultados.

En este sentido, hay una realidad muy interesante y a veces contradictoria cuando hablamos del fútbol base y las canteras. En teoría, durante las etapas de formación, el objetivo principal debería ser el desarrollo personal, el aprendizaje táctico y la diversión del jugador, dejando el rendimiento puro o la victoria en un segundo plano. Sin embargo, sabemos que en la práctica esto no siempre se cumple. Muchas canteras de alto nivel (e incluso equipos de barrio) tienen muy en cuenta el rendimiento y someten a los jugadores a una presión competitiva enorme desde que son muy pequeños para que ganen ligas o destaquen individualmente (Gimeno et al., 2007). Aquí es donde la cohesión del grupo juega un papel vital. En un entorno tan exigente, tener un vestuario unido funciona como un escudo protector. Si los jóvenes sienten el apoyo real de sus compañeros y no solo la rivalidad por el puesto es mucho menos probable que sufran “burnout” (agotamiento mental) o que acaben abandonando el deporte por no poder soportar la presión externa (Torregrosa et al., 2011).

Por otro lado, es imprescindible destacar el papel del fútbol femenino, que está viviendo un crecimiento y una profesionalización espectacular. Las dinámicas dentro de un vestuario femenino suelen tener características distintas a las del masculino. Históricamente y también por cómo se estructuran las relaciones sociales, en los equipos femeninos la cohesión social (el apoyo emocional, la empatía y llevarse bien fuera del campo) hoy tiene un peso muy grande (Leo et al. 2019). A veces, para que un equipo femenino rinda al máximo nivel en el césped, necesitan primero que ese vínculo personal sea muy fuerte, considerándolo casi tan importante como entender bien la táctica (García-Calvo et al., 2014).

Además, resulta increíble ver cómo el fútbol de hoy en día está consiguiendo medir cosas que antes parecían “invisibles”. Actualmente sabemos, gracias a los datos y a los GPS que llevan los jugadores en la espalda, que la cohesión ya no es solo una sensación de “buen ambiente” en el vestuario. Un equipo que está psicológicamente unido de verdad se mueve mejor en el campo, sus líneas están más juntas, los jugadores recorren más metros para cubrir fallos de compañeros y la sincronización táctica es mucho más precisa, optimizando los comportamientos dinámicos colectivos (Bourbousson et al., 2010).

Aunque ya hay mucha investigación sobre estas variables por separado, en el fútbol actual hace falta recopilar y juntar los resultados de los estudios de los últimos años para ver cómo interactúan realmente todas ellas sobre el terreno de juego. Esto es especialmente importante si nos fijamos en el fútbol base, donde las estructuras grupales maduran a la par que el desarrollo evolutivo del jugador (Olmedilla et al., 2011), y en el fútbol femenino, ya que las relaciones dentro del vestuario tienen dinámicas diferentes a las de los equipos masculinos.

Teniendo en cuenta lo mencionado, los objetivos que buscamos en la siguiente revisión son los siguientes:

- Hacer una revisión de los estudios científicos más recientes (2018-2025) sobre cómo influye directamente la cohesión del grupo en el rendimiento y el éxito deportivo de un equipo de fútbol.
- Analizar qué papel juegan factores como el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional para mejorar esa cohesión dentro del vestuario.
- Diseñar una propuesta práctica basada en la ciencia, para darle a los entrenadores tareas reales de “team building” que les ayuden a mejorar el funcionamiento del grupo y su rendimiento en el campo.

2. METODOLOGÍA

2.1. Procedimiento de revisión

La búsqueda se realizó durante el curso académico 2025/2026 utilizando las bases de datos y motores de búsqueda multidisciplinarios y de Ciencias de la Salud y Psicología facilitados por la biblioteca de la UMH: Medline, Dialnet, Elsevier Sciencedirect, índices, Latindex, Proquest Central, Scopus, WOS, APA, APA Psycinfo, Psycodoc y Psychology Database.

Las palabras clave utilizadas para la búsqueda fueron: “cohesión grupal”, “cohesión de equipo”, “fútbol”, “rendimiento” y “la eficacia colectiva”; y los mismos, pero en inglés: “group cohesion”, “team cohesion”, “soccer” OR “football”, “performance” y “collective efficacy”. Primero se utilizó cada término de manera independiente y posteriormente se agruparon empleando el término “AND”.

Tras la búsqueda inicial de palabras clave fueron aplicados criterios de inclusión y exclusión a los diferentes artículos encontrados.

Asimismo, para garantizar el cumplimiento de los criterios ético-legales vigentes en la Universidad Miguel Hernández de Elche, la presente actividad de revisión sistemática ha sido registrada y admitida a trámite por la Oficina de Investigación responsable (OIR), siendo asignado el código provisional TFG.GAF.APM.BGM.260423 (**Anexo 1**).

2.2. Criterios de inclusión

- Artículos PDF de libre de acceso.
- Artículos publicados en los últimos años (2018-2025) para garantizar la actualidad de los datos.
- Artículos de las ramas de Psicología, Ciencias del Deporte y de la Salud.
- Estudios cuya muestra esté compuesta por futbolistas de nivel competitivo (canteras de élite, nivel amateur federado, semiprofesional y profesional), tanto masculino como femenino.
- Artículos en inglés y español.
- Artículos empíricos relacionados con la temática de estudio.

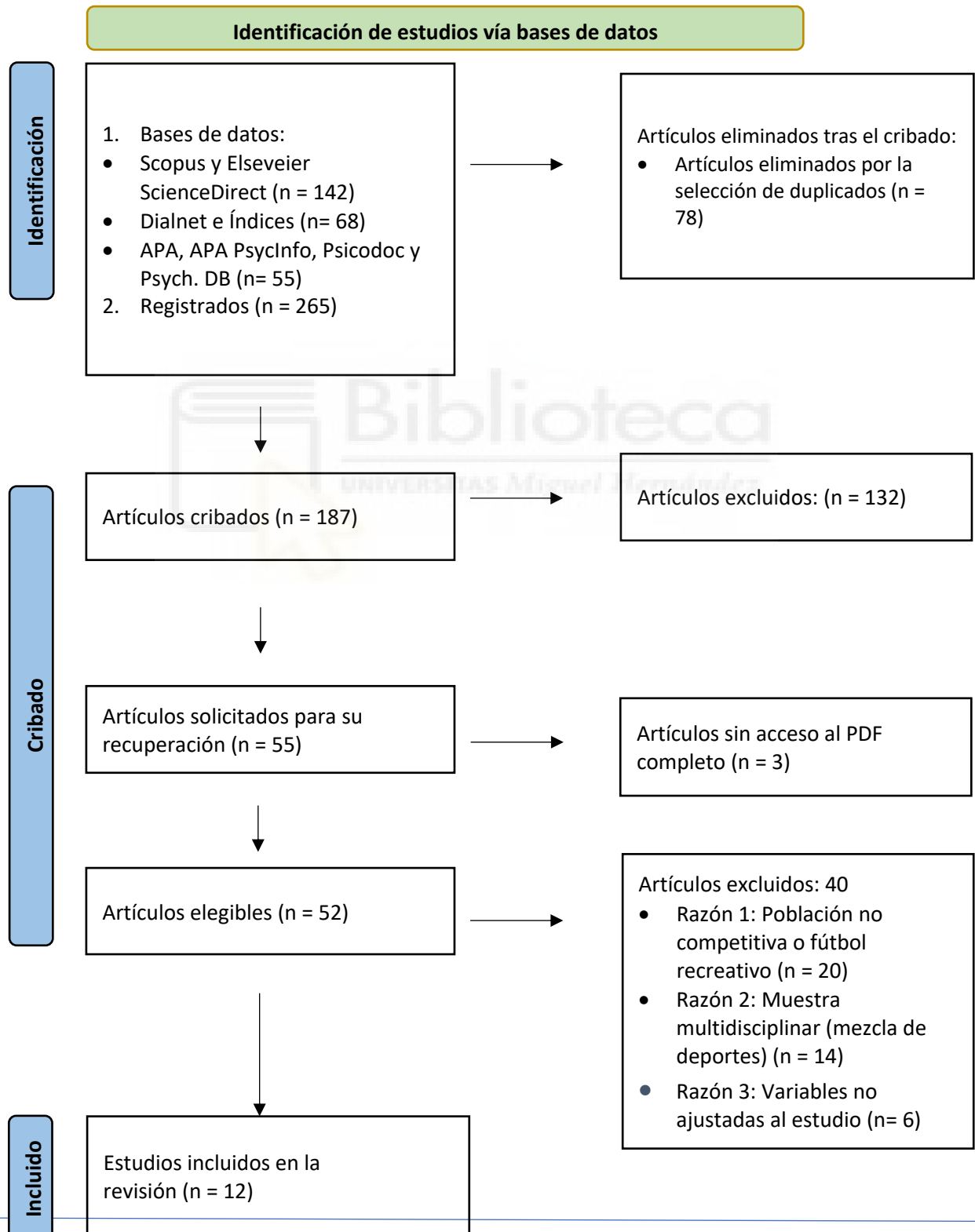
2.3. Criterios de exclusión.

- TFG, TFM o artículos de opinión no revisados.
- Estudios cuya población principal fuera fútbol recreativo, educación física escolar o que mezclen fútbol con otros deportes.
- Variables no ajustadas al objeto de estudio principal.

De los artículos preseleccionados inicialmente en las diferentes bases de datos, se realizó un análisis más a fondo de ellos, primero focalizándonos en el título y posteriormente, para mejorar la selección, en el “abstract” o resumen de estos. Finalmente, tras aplicar todos los criterios y leer a texto completo los artículos elegibles, terminamos con una elección de un total de 12 artículos que conforman la revisión.

Cabe recalcar que los estudios seleccionados presentan una considerable heterogeneidad en el tamaño muestral (desde $n=22$ en Low et al., 2022, hasta $n=450$ en Leo et al., 2019). Esta variabilidad es inherente a la naturaleza de la investigación en psicología del deporte, donde los estudios con muestras reducidas suelen emplear metodologías de alta especificidad (por ejemplo, el GPS), mientras que los estudios con muestras amplias recurren a encuestas transversales. Ambos son complementarios y han sido considerados válidos para los objetivos de la presente revisión.

2.4. Diagrama de flujos



3. SELECCIÓN DE LOS ARTÍCULOS Y ANÁLISIS DE DATOS

Tabla 1. Características de los Estudios Incluidos en la Revisión Bibliográfica

Artículo	Objetivos	Población (Participantes)	Variables	Instrumentos	Resultados/ Conclusiones
Guisado-Urbano, I., et al. (2025). Inteligencia emocional del equipo. El líder transformacional, la cohesión grupal y el engagement.	Analizar la relación entre liderazgo del entrenador, la cohesión grupal y el nivel de compromiso en equipos de fútbol.	n= 312 futbolistas (amateur y semiprofesional) Edad media: 22,4 DT: 3,1	Liderazgo, cohesión, engagement e inteligencia emocional	GEQ (Cohesión) y MLQ (Liderazgo transformacional)	La cohesión grupal actúa como mediador: A mejor liderazgo, más cohesión y compromiso.
Morgan, P.B., et al. (2024). Team resilience and group cohesion: How professional soccer teams overcome performance slumps.	Comprender cómo la cohesión grupal afecta la capacidad de resiliencia de un equipo profesional durante rachas de derrotas	n= 18 futbolistas (profesionales, 1ª div.) Edad media: 26,8 DT: 4,2	Cohesión de tarea y social, resiliencia de equipo y rendimiento.	Entrevistas cualitativas.	La cohesión de tarea y social son clave para la resiliencia del equipo profesional. Los equipos altamente cohesionados superan las rachas negativas de rendimiento más rápido y de forma adaptativa.
Tassi, J. M., et al. (2023). Group dynamics and psychological well-being in youth elite soccer academy players.	Evaluar impacto de team building en tareas tácticas.	n= 42 futbolistas (fútbol formativo de élite) Edad media: 15,3 DT: 0,8	Cohesión grupal, bienestar psicológico, estrés competitivo y burnout.	GEQ y Cuestionarios validados de bienestar y estrés	Entrenar la cohesión integrada en táctica mejora el funcionamiento colectivo.

Jowett, S., et al. (2023). The role of the coach-athlete relationship in promoting team cohesion in professional football.	Examinar calidad relación entrenador-jugador y cohesión	n= 215 futbolistas y 20 entrenadores Edad media: 25,1 DT: 3,9	Relación 3+1Cs, cohesión y eficacia	GEQ y CART-Q	La cercanía individual entrenador-jugador predice la cohesión social del grupo.
Olmedilla, A., et al. (2023). Relación entre cohesión grupal y satisfacción con el rendimiento en jugadores de fútbol.	Analizar dinámicas de grupo y bienestar emocional	n= 245 futbolistas (canteras profesionales) Edad media: 16,5 DT: 1,2	Cohesión, bienestar, estrés y burnout	GEQ, POMS y CPED	La cohesión protege contra el estrés y el agotamiento en jóvenes de élite
Low, B., et al. (2022). The relationship between group cohesion and collective tactical behavior in professional soccer.	Relacionar cohesión psicológica y sincronización táctica	n= 22 futbolistas (Profesionales en partidos) Edad media:24,6 DT: 2,8	Cohesión, táctica y sincronización	GEQ y GPS	La cohesión subjetiva se refleja en mejores distancias tácticas en el campo.
Gonzalez-Ponce, I., et al. (2022). The influence of motivational climate and cohesion on collective efficacy in youth soccer players.	Analizar cómo influye el clima motivacional y la cohesión en la eficacia colectiva ante situaciones de presión.	n= 286 futbolistas (categorías cadete y juvenil) Edad media: 16,1 DT:1,1	Clima motivacional, cohesión de tarea y eficacia colectiva.	GEQ y PMCSQ-2	Un clima que premia el esfuerzo combinado con una alta cohesión grupal optimiza la confianza colectiva del equipo en competición.

García-Calvo, T., et al. (2021). Influence of the coach's leadership on the cohesion and performance of professional soccer team.	Estudiar estilo de liderazgo del técnico y éxito final.	n= 350 futbolistas (Profesional/Semiprofesional) Edad media: 23,9 DT: 3,5	Liderazgo, autonomía, cohesión y éxito.	GEQ y Escala Autonomía	El apoyo a la autonomía del entrenador predice mayor cohesión de tarea y puntos.
Hernández-Mendo, A., et al. (2021). Análisis de la cohesión en el fútbol base: Un estudio longitudinal.	Analizar evolución de la cohesión por categorías de edad.	n= 148 futbolistas (De infantil a juvenil). Edad rango:12-18 DT: 1,6	Cohesión, categoría y tiempo	CCG y Observación	La cohesión social es inestable en infantiles y la de tarea crece hacia juveniles.
Leo et al. (2020). Analysis of cohesion and collective efficacy profiles for the performance of soccer players.	Identificar perfiles de equipo ante la adversidad.	n= 450 futbolistas (fútbol base/juvenil) Edad media: 15,8 DT: 1,4	Clima motivacional, eficacia y cohesión.	GEQ y PMCSQ-2.	Equipos enfocados en la tarea mantienen mejor la eficacia tras las derrotas.
Eys, M. A., Bruner, M. W., & Martin, L. J. (2019). The dynamic group environment in sport and exercise. Psychology of Sport and Exercise.	Analizar la evolución conceptual del entorno grupal dinámico en el deporte y proponer un marco teórico integrado para la cohesión.	Revisión teórica	Entorno grupal, cohesión social y de tarea, dinámicas de grupo y procesos grupales.	Análisis crítico de literatura y revisión de modelos conceptuales previos (ej. Carron)	Define el entorno grupal como un proceso dinámico y multidimensional; destaca que la cohesión no es un estado estático, sino que fluctúa con el tiempo.

Olmedilla et al. (2019). Relación entre cohesión grupal y satisfacción con el rendimiento en jugadores de fútbol	Relacionar dimensiones de cohesión y satisfacción	n= 102 futbolistas (senior y juvenil) Edad media: 19,3 DT: 2,5	Cohesión, satisfacción y rendimiento.	GEQ y Escala Riemer	La cohesión de tarea es la que más satisfacción genera en el jugador federado.
---	---	--	---------------------------------------	---------------------	--

Nota.

- GEQ: Group Environment Questionnaire (Cuestionario de Entorno de Grupo)
- MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo)
- POMS: Profile of Mood States (Cuestionario para evaluar bienestar y estados de ánimo)
- CPED: Cuestionario de Psicología Deportiva (incluye escalas de estrés y burnout)
- CART-Q: Coach-Athlete Relationship Questionnaire.
- PMCSQ-2: Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire
- CCG: Cuestionario de Cohesión Grupal

4. DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta revisión bibliográfica fue analizar con rigor la literatura científica reciente para entender cómo influye la cohesión del grupo en el rendimiento de un equipo de fútbol. Si juntamos todos los datos que hemos recogido, queda claro que estar unidos no es una simple consecuencia de ir ganando partidos, sino que es un factor clave para lograr el éxito en la competición. Esta unión depende muchísimo del papel del entrenador. En este sentido, los estudios de García-Calvo et al. (2021) y Guisado-Urbano et al. (2025) coinciden totalmente al demostrar que los entrenadores que dan autonomía a sus futbolistas y usan un liderazgo positivo consiguen mejorar la cohesión de tarea en la plantilla, lo que hace que sus equipos sumen más puntos y queden más arriba en la clasificación. A esto, Jowett et al. (2023), añaden que cuando la relación personal entre el místico y el jugador es cercana y de confianza, la cohesión social se dispara, creando un ambiente de estabilidad emocional clave para que los jugadores rindan al máximo a nivel táctico el fin de semana.

Además, este buen ambiente en el vestuario no se queda solo en una sensación abstracta, sino que se nota directamente en el campo. Un estudio muy interesante de Low et al. (2022) utilizando dispositivos GPS demostró que los equipos que se sienten más unidos se posicionan y se sincronizan mucho mejor a nivel táctico durante el juego real, lo que mejora el rendimiento tanto en defensa como en ataque. Esto encaja perfectamente con el trabajo de Tassi et al. (2023), quienes comprobaron que si se meten dinámicas grupales ("team building") directamente dentro de los entrenamientos tácticos, los futbolistas jóvenes reducen su estrés y el equipo juega de forma mucho más fluida, consiguiendo mejores resultados.

Esta buena sintonía táctica y mental es la mejor herramienta para sobrevivir cuando las cosas van mal o el equipo entra en una racha de derrotas. En estas situaciones tan difíciles, Morgan et al. (2024) vieron que los equipos profesionales que tienen una fuerte cohesión (tanto social como de tarea) son mucho más resilientes. Esto les permite aguantar la frustración, mantener la cabeza fría con el plan táctico y volver a ganar partidos mucho más rápido que los equipos que están rotos por dentro. En el fútbol base pasa exactamente lo mismo, tal y como explican Leo et al. (2020) y González-Ponce et al. (2022); los equipos que se centran en el esfuerzo y están unidos confían muchísimo más en sus posibilidades, lo que evita que un error o un mal resultado les hunda la moral para los siguientes partidos.

También es interesante ver cómo cambia la cohesión según la edad y el género de los deportistas. Si miramos el fútbol base, Hernández-Mendo et al. (2021) explican en su estudio que la cohesión social varía mucho en la categoría infantil por todos los cambios de edad, pero se vuelve más estable y enfocada a la tarea al llegar a la edad juvenil. Es justo en esta etapa competitiva donde Olmedilla et al. (2019, 2023) confirma que la cohesión es vital para proteger a los canteranos frente al "burnout" y al estrés. Al hacer que se sientan satisfechos y felices jugando, se asegura que mantengan un rendimiento alto y regular a largo plazo. Por otra parte, si nos fijamos en el fútbol femenino, el estudio de Eys et al. (2019) rompe con lo que se pensaba tradicionalmente al demostrar que en los equipos de chicas de élite la cohesión social (llevarse bien, apoyarse y tener buen rollo fuera del campo) es igual o incluso más importante que la cohesión de tarea para asegurar el éxito y rendir a tope en la competición.

Viendo cómo se conectan todas estas ideas, queda claro que la optimización del rendimiento en el fútbol exige evitar los enfoques que aíslan el entrenamiento psicológico de la preparación física. Las limitaciones metodológicas percibidas en la revisión, asociadas al extenso número de estudios transversales y al uso constante de autoinformes susceptibles a la deseabilidad social, marcan el rumbo para futuras líneas de investigación, las cuales deberían profundizar en diseños longitudinales que fusionen el análisis de datos tácticos (BigData y GPS) con la evolución de los índices psicosociales.

En conclusión, la evidencia científica describe un mapa donde la cohesión de tarea y la cohesión social actúan de la mano como el eje que sostiene y multiplica el rendimiento integral de los equipos de fútbol.

5. CONCLUSIONES

Tras realizar la presente revisión bibliográfica acerca de la influencia de la cohesión grupal sobre el rendimiento deportivo en el fútbol, y habiendo analizado la literatura científica reciente (2018-2025), se extraen las siguientes conclusiones detalladas:

- La cohesión de tarea y la cohesión social actúan en sinergia como predictores directos del rendimiento táctico y estadístico. Se concluye que la unión del vestuario no es una simple consecuencia de encadenar victorias, sino una variable independiente que impacta directamente en el juego. Las evidencias tecnológicas actuales (GPS) demuestran de forma objetiva que una alta cohesión correlaciona con una sincronización táctica colectiva superior sobre el césped, manifestada en bloques defensivos y ofensivos más juntos, distancias de relación óptima y un mayor número de ayudas y coberturas defensivas para arreglar errores de compañeros.
- El estilo de liderazgo del entrenador y la gestión del clima motivacional son los catalizadores primarios de la cohesión. Aquellos entrenadores que huyen del autoritarismo y aplican un estilo transformacional, apoyando de forma activa la autonomía de sus futbolistas y construyendo relaciones interpersonales estrechas (modelo de las 3+1Cs), consiguen maximizar de forma significativa la cohesión de tarea dentro de la plantilla. Esta sinergia optimiza la confianza colectiva (“eficacia colectiva”), permitiendo al equipo sumar más puntos en competición y cumplir los objetivos clasificatorios marcados por el club.
- La cohesión funciona como un amortiguador mental clave frente a la adversidad y los baches de rendimiento. Ante escenarios críticos como rachas prolongadas de derrotas, encajar goles tempraneros o sufrir expulsiones, los equipos con niveles sólidos de cohesión desarrollan una resiliencia grupal marcadamente superior. En el fútbol base y juvenil, este clima enfocado en la tarea y el esfuerzo arroja a los jugadores, blindando su confianza y protegiéndolos contra el estrés competitivo y el “burnout” (agotamiento), reduciendo así las tasas de abandono deportivo en etapas formativas.
- Es viable y metodológicamente necesario programar el entrenamiento psicológico de forma integrada en las sesiones de campo. La evidencia demuestra que la cohesión no debe dejarse al azar. Los cuerpos técnicos tienen a su disposición estrategias científicas para diseñar programas prácticos donde el “team building” se fusione con las tareas técnico-tácticas habituales y se controle el impacto mediante herramientas de evaluación estandarizadas y cuantitativas, asegurando una mejora del funcionamiento colectivo en la competición real.

6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PRÁCTICA

En base a los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica y a las conclusiones extraídas de la discusión, se evidencia que la cohesión grupal no debe dejarse al azar ni entenderse como un subproducto de las victorias. Al contrario, debe entrenarse de forma sistemática. Por ello, a continuación, se presenta una propuesta de intervención estructurada en tres pilares fundamentales, dirigida a entrenadores y cuerpos técnicos de equipos de fútbol, aplicable tanto en etapas de formación como en el alto rendimiento.

6.1. Características de los participantes

Esta propuesta de intervención está dirigida principalmente a equipos de fútbol en etapa de rendimiento formativo, concretamente a la categoría Juvenil, entre 16 y 19 años, tanto en modalidad masculina como femenina. Esta delimitación responde a la coherencia con la literatura analizada, dado que siete de los doce estudios incluidos en la revisión trabajan con población juvenil o sub-23. No obstante, los principios metodológicos de programa son extrapolables, con las adaptaciones pertinentes, a categorías Cadete y a equipos Sénior (amateurs, semiprofesional y profesional), lo que constituye una línea de aplicación futura de interés.

Para asegurar la viabilidad de la propuesta, el grupo de participantes debe reunir las siguientes características:

- Plantillas compuestas por un número estándar de entre 18 y 25 futbolistas con ficha federativa competitiva.
- Cuerpos técnicos formados, como mínimo, por un entrenador principal y un segundo entrenador (deseable la inclusión de preparador físico).
- Equipos inmersos en ligas federadas regulares donde el rendimiento colectivo y la consecución de puntos o la formación competitiva sean objetivos del club.
- Los participantes deben mostrar un desarrollo cognitivo suficiente para la comprensión de dinámicas de toma de decisiones y la cumplimentación de los autoinformes de evaluación.

6.2. Duración del programa y sesiones.

El programa de intervención tiene una duración de 12 semanas (3 meses), un periodo que la literatura científica considera idóneo para que los cambios en las dinámicas grupales y la cohesión se asienten de forma sólida en el vestuario. Senécal et al. (2008) demostraron que una intervención de “team building” sostenida a lo largo de una temporada completa produce mejoras significativas y estables en la cohesión grupal y en el establecimiento de metas colectivas, respaldando la viabilidad de programas de duración similar al propuesto.

La intervención se estructurará a lo largo del macrociclo de la siguiente manera:

- Frecuencia semanal: Se realizarán 2 sesiones semanales integradas en los entrenamientos habituales de campo del equipo (preferiblemente los días de carga táctica media y baja, como los miércoles y viernes).
- Duración de las sesiones: Cada sesión de “Team Building” integrado en el campo tendrá una duración de 15 a 20 minutos, acoplándose perfectamente dentro de la parte principal del entrenamiento técnico-táctico diario para no restar tiempo de preparación física.
- Volumen total del programa: Al finalizar las 12 semanas, se habrán completado un total de 24 sesiones en el terreno de juego y 3 actividades de cohesión social fuera de él, además de las evaluaciones iniciales (pre-test) y finales (post-test).

6.3. Estrategias de liderazgo para el cuerpo técnico.

Tal y como demostraron García-Calvo et al. (2021) y Guisado-Urbano et al. (2025), el estilo del entrenador es el punto de partida de la cohesión. Se proponen las siguientes acciones para el cuerpo técnico:

- Fomento de la Autonomía (Liderazgo Transformacional): En lugar de imponer siempre la táctica de forma unidireccional, el entrenador debe involucrar a los jugadores en la toma de decisiones. Por ejemplo, permitir que los capitanes o líderes del vestuario diseñen o elijan una jugada a balón parado durante la semana. Esto aumenta el “engagement” y la cohesión de tarea.
- Reuniones individualizadas (Modelo de las 3+1Cs): Basado en los descubrimientos de Jowett et al. (2023), el entrenador debe programar tutorías o encuentros breves mensuales de forma individual con cada jugador (no solo con los titulares). El objetivo no es hablar de táctica, sino mostrar cercanía y compromiso personal, lo cual tiene un efecto directo sobre la cohesión social del grupo.

6.4. “Team Building” integrado en tareas tácticas (en el campo).

Siguiendo las recomendaciones de Tassi et al. (2023) y Low et al. (2022), la cohesión no solo trabaja en el vestuario, sino que también con las botas puestas. Se proponen dos tareas tipo para integrar el factor psicológico en el entrenamiento físico-táctico:

- Tarea 1: “Sincronización de Líneas y Confianza ciega”.

Objetivo: Mejorar la cohesión de tarea y el posicionamiento táctico (distancias de GPS).

Desarrollo: En un partido condicionado (ej. 8vs8), la línea defensiva de 4 jugadores debe actuar de forma totalmente sincronizada. Si la línea se rompe o un jugador no bascula correctamente, el equipo entero recibe una penalización (ej. 2 minutos con un jugador menos). Esto les obliga a que la comunicación sea constante y que los jugadores dependan unos de otros para tener éxito en la tarea.

- Tarea 2: “Simulación de Adversidad”.

Objetivo: Entrenar la eficacia colectiva ante situaciones de estrés y rachas negativas (Morgan et al., 2024; Leo et al., 2020).

Desarrollo: Durante los últimos 15 minutos del entrenamiento semanal, el entrenador simula un escenario adverso, como por ejemplo que el equipo titular juega con un jugador menos (simulando una expulsión). El objetivo es evaluar y reforzar la respuesta anímica del grupo ante la frustración, premiando el esfuerzo colectivo (clima tarea) por encima del resultado de la posesión.

6.5. Dinámicas de cohesión social y prevención del “burnout” (Fuera del campo).

Atendiendo a la importancia de la salud mental en el fútbol base (Olmedilla et al. 2023) y el factor crítico de las relaciones interpersonales en el fútbol femenino de élite (Eys et al., 2020), es obligatorio incluir dinámicas puramente sociales:

- Sistema de “Padrinazgo” en la cantera: Asignar a los jugadores de categorías superiores (ej. juveniles) la tutorización de jugadores recién llegados. Esto reduce el estrés competitivo de los más pequeños y fortalece la identidad del club (Hernández-Mendo et al., 2021).
- Actividades extradeportivas planificadas: realizar al menos una actividad grupal al mes fuera del contexto futbolístico (Escaperoom, cenas de equipo, torneos de pádel, etc.). Estas

actividades rompen la jerarquía del vestuario, relajan el clima y fortalecen los vínculos sociales, creando ese estado de ánimo necesario para cuando lleguen las derrotas en la competición.

6.6. Evaluación de la propuesta: ¿Cómo medimos la mejora en la cohesión y el rendimiento?

Para saber si esta propuesta de intervención realmente funciona y ayuda al equipo a rendir mejor, no podemos basarnos solo en sensaciones. Es necesario medir los cambios antes y después de aplicar el programa (evaluación pre y post) utilizando herramientas científicas y datos prácticos del día a día:

- Evaluación de la cohesión: Usaremos la versión adaptada al castellano del Group Environment Questionnaire (GEQ; Cuestionario de Entorno de Grupo), basado en el modelo original de Carron et al. (1985). Este test mide de forma cuantitativa las cuatro dimensiones de la cohesión (Integración Grupal-Tarea, Integración Grupal-Social, Atracción Individual hacia el Grupo-Tarea y Atracción Individual hacia el Grupo-Social).
- Datos de rendimiento (GPS y analítica): Se monitorizarán los datos tácticos de los chalecos GPS durante la competición real. Analizaremos las distancias de sincronización entre líneas, la amplitud y profundidad del bloque y el número de coberturas ejecutadas tras pérdida para comprobar si la mejora psicológica se transfiere al césped.
- Percepción del rendimiento y satisfacción: Utilizaremos una adaptación de la Escala de Satisfacción del Atleta de Riemer y Chelladurai (1998), para evaluar específicamente cómo valoran los propios futbolistas su rendimiento y el del grupo. Al final, que el jugador sienta que el equipo rinde mejor y que el vestuario funciona es clave para mantener la motivación alta durante toda la liga.

6.7. Resultados esperados, fortalezas y debilidades de la propuesta.

Para valorar la viabilidad e impacto del programa de intervención, se detallan a continuación sus pilares analíticos:

Resultados esperados	Fortalezas de la Propuesta	Debilidades/Limitaciones
Incremento de la cohesión de tarea: Mayor entendimiento táctico mutuo y reducción de reproches ante errores en el campo.	Enfoque integrado: El “team building” no quita tiempo de entrenamiento, sino que se trabaja con las botas puestas en tareas tácticas reales.	Dependencia del entrenador: Si el técnico no cree en la propuesta o mantiene un estilo dictatorial, la intervención pierde eficacia.
Aumento de la eficacia colectiva: Equipos más estables y resilientes psicológicamente tras encajar un gol o sufrir una derrota.	Sustento científico: Todo el programa se apoya de forma escrita en los hallazgos de la revisión bibliográfica reciente (2018-2025).	Tiempo de asimilación: Los lazos sociales y los cambios en la personalidad grupal requieren semanas para asentarse de forma sólida.
Optimización del rendimiento: Traducción directa en la suma de puntos competitivos y mejora de las métricas tácticas de sincronización por GPS.	Versatilidad: Es perfectamente aplicable y adaptable tanto para fútbol masculino como femenino y desde cadetes hasta profesionales.	Sujeto a resultados: Una racha extremadamente negativa de arbitrajes o lesiones puede contaminar los datos objetivos de rendimiento.
Reducción del estrés: Descenso de los índices de “burnout” y de abandono, especialmente en canchas competitivas.	Biblioteca UNIVERSITAS Miguel Hernández	

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bourbousson, J., Poizat, G., Saury, J., & Seifert, L. (2010). *Team coordination in football: A quantitative approach to collective tactical behavior*. *Journal of Sports Sciences*, 28(11), 1155-1167.
- Carron, A.V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244-266. <https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.244>
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). Macmillan.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Eys, M. A., Bruner, M. W., & Martin, L. J. (2019). The dynamic group environment in sport and exercise. *Psychology of Sport and Exercise*, 42, 40–47. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.11.001>

- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(5), 669-678. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.04.007>
- García-Calvo, T., Leo, F. M., González-Ponce, I., Sánchez-Miguel, P. A., & Mouratidis, A. (2014). Perceived coach-created motivational climate, evolution of cohesion, and athletes' satisfaction in female soccer players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(4), 435-450.
- García-Calvo, T., Rey-Carmona, D., Guisado-Urbano, I., & Leo, F. M. (2021). Influence of the coach's leadership on the cohesion and performance of professional soccer teams. *International Journal of Environmental research and Public Health*, 18(16), 8450.
- Gimeno, F., Buceta, J. M., & Pérez-Llantada, M. C. (2007). *El cuestionario de características psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo (CPRD): Características psicométricas. Psicothema*, 19(4), 694-699.
- González-Ponce, I., Amado, D., Miguel-Calvo, J., & Leo, F. M. (2022). The influence of motivational climate and cohesion on collective efficacy in youth soccer players. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 94(1), 45-55.
- Guisado-Urbano, I., García-Calvo, T., Rey-Carmona, D., & Leo, F. M. (2025). Inteligencia emocional del equipo: El líder transformacional, la cohesión grupal y el engagement en futbolistas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(1), 112-125. <https://doi.org/10.1344/anpsic2025.55.1.1>
- Hernández-Mendo, A., Morales-Sánchez, V., & Cangas, A. J. (2021). Análisis de la cohesión en el fútbol base: Un estudio longitudinal. *Revista Iberoamericana de Psicología del Deporte*, 16(2), 143-151.
- Jowett, S., Calmeiro, L., & Baldock, A. L. (2023). The role of the coach-athlete relationship in promoting team cohesion in professional football. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 12(3), 215-229.
- Leo, F. M., González-Ponce, I., García-Calvo, T., Sánchez-Oliva, D., & Filho, E. (2019). The relationship among cohesion, transactive memory systems, and collective efficacy in professional soccer teams: A multilevel structural equation analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 23(1), 44-56. <https://doi.org/10.1037/gdn0000097>
- Low, B., Ribeiro, J., & Memmert, D. (2022). The relationship between group cohesion and collective tactical behavior in professional soccer. *Human Movement Science*, 84, 102975.
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2024). Team resilience and group cohesion: How professional soccer teams overcome performance slumps. *Psychology of Sport and Exercise*, 70, 102512.
- Olmedilla, A., Ortega, E., & Garcés de los Fayos, E. J. (2011). Perfil psicológico de los futbolistas de base y su relación con las lesiones deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(1), 121-135.

8. ANEXOS

Anexo 1.

Certificado de Admisión a Trámite de la Oficina de Investigación responsable (OIR)

El Secretario del Comité de Ética e Integridad en la Investigación (CEII), constata que se ha presentado en la Oficina de Investigación Responsable, la solicitud de evaluación del TFG/TFM:

Tutor/a	Antonio Pelegrin Muñoz
Estudiante	Bryan Garcia Medina
Tipo de actividad	1. TFG (Trabajo Fin de Grado)
Grado/Máster	Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte
Título del TFG/TFM	Cómo afecta la cohesión de grupo al rendimiento en equipos de fútbol.
Código provisional	260423083309

Dicha actividad de investigación ha sido admitida a trámite para su evaluación por la Oficina de Investigación Responsable y, si procede, por el Comité de Ética e Integridad en la Investigación de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

Atentamente,

Alberto Pastor Campos
Secretario CEII
Jefe de la Oficina de Investigación Responsable
Vicerrectorado Investigación y Transferencia

Anexo 2.

Cuestionario de Entorno de Grupo (GEO) adaptado al fútbol. Ejemplo de algunas de las preguntas que se valoran con una escala tipo Likert (1 al 9).

Nombre: _____ Departamento: _____ Fecha: _____

Este cuestionario está hecho para evaluar la percepción de tu equipo. No existen respuestas malas ni buenas, así que escribe lo primero que tengas en la mente. Algunas preguntas pueden parecer repetitivas, pero contéstalas todas. Todas tus respuestas se mantendrán en secreto.

Las siguientes afirmaciones están realizadas para evaluar tus propios sentimientos sobre tu compromiso personal con este departamento. Circula un número del 1 al 9 para indicar tu nivel de ACUERDO O DESACUERDO con las afirmaciones.

1. No disfruto en formar parte de las actividades de este departamento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo
2. No estoy feliz con el monto de responsabilidad que me otorga el equipo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo
3. No voy a extrañar a los compañeros de trabajo cuando me retire de la compañía.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo
4. Estoy descontento con el nivel de deseo de lograr los objetivos de mi equipo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo
5. Algunos de mis mejores amigos están en este departamento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo
6. Este departamento no me da la oportunidad de desarrollarme mi desarrollo personal.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo
7. Prefiero salir con otras personas que con personas de mi departamento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo
8. No me gusta el estilo de trabajo de este departamento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo
9. Para mí, este departamento es uno de los más importantes grupos sociales a los que pertenezco.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Totalmente de acuerdo Totalmente de desacuerdo

Anexo 3.

Ficha de sesión tipo: Entrenamiento integrado de la Cohesión Táctica y la Resiliencia Grupal.
Tarea 1. Sincronización de Líneas y Confianza Ciega

Datos Generales de la Sesión.	
Parámetro Técnico	Especificación Metodológica de la Tarea
Población Objetiva	Categoría Juvenil (16-19 años). Masculino y Femenino
Volumen de la plantilla	Entre 18 y 25 futbolistas (organizados en el ejercicio)
Duración de la Dinámica	15-20 minutos (integrados en la parte principal táctica)
Momento de la semana	Miércoles o Viernes (días de carga táctica media o baja)
Objetivo Principal	Mejorar la cohesión de tarea y la sincronización (métricas de GPS)

Desarrollo de la Tarea 1	
Organización	Un partido condicionado en espacio reducido con una estructura de 8vs8 + porteros.
Mecánica Táctica	La línea defensiva (4 jugadores) debe actuar en perfecta sintonía espacial, coordinando las basculaciones y los achiques de espacio según la posición del balón.
Regla de Provocación Psicológica	Si la línea defensiva se rompe (un jugador no bascula correctamente o pierde la distancia con los demás defensas), el equipo pasa a jugar durante 2 minutos sin ese jugador, estando así en inferioridad numérica.
Efecto buscado	Forzar la comunicación constante, la ayuda mutua y la dependencia absoluta entre los miembros de la línea para evitar la penalización colectiva

Tarea 2. Simulación de Adversidad

Datos Generales de la Sesión.	
Parámetro Táctico-Psicológico	Especificación Metodológica de la Tarea
Población Objetiva	Categoría Juvenil (16-19 años). Masculino y Femenino
Personal Técnico requerido	Entrenador principal y segundo entrenador
Duración de la Dinámica	Últimos 15 minutos del entrenamiento semanal seleccionado
Variables Medidas	Eficacia colectiva y respuesta anímica ante el estrés (Morgan et al., 2024)
Herramientas de Evaluación	Observación del clima de tarea y posterior cuestionario GEQ (Anexo B)

Desarrollo de la Tarea 2	
Organización	Un partido de aplicación real en el tramo final de la sesión de entrenamiento semanal
Mecánica Táctica	Juego real condicionado donde el cuerpo técnico introduce un contexto competitivo crítico y estresante de forma imprevista
Regla de Provocación Psicológica	El entrenador detiene momentáneamente el juego y obliga al equipo titular a enfrentarse a un escenario adverso simulado: jugar con un jugador menos y con un marcador virtual en contra
Efecto buscado	Evaluar y reconducir la respuesta psicológica del grupo ante la frustración y la presión del tiempo. El cuerpo técnico premia explícitamente el esfuerzo colectivo, el apoyo anímico entre compañeros y las conductas de resiliencia, penalizando cualquier reproche individual ante los errores

Protocolo de Reflexión Final.

Al terminar cualquiera de las dos tareas, el cuerpo técnico reúne a los jugadores sobre el césped para realizar las siguientes dos preguntas abiertas de concienciación:

- ¿Cómo ha afectado la penalización a nuestra comunicación y confianza dentro del campo?
- ¿Hemos buscado soluciones juntos o nos hemos centrado en culpar el error del compañero?

Este cierre asegura que los jugadores conecten la experiencia vivida con las dimensiones de la cohesión de tarea y la eficacia colectiva analizadas en el TFG.

