



# **PSICOLOGÍA APLICADA AL DEPORTE EN EL ALTO RENDIMIENTO**

**MÓDULO 3. COHESIÓN DE  
EQUIPO Y  
COMUNICACIÓN**

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## Unidad 3.1 Cohesión, definición y tipos

### 3.1.1. Introducción

### 3.1.2. Definición de cohesión

La cohesión se refiere al grado en que los miembros de un equipo están unidos, trabajan juntos hacia un objetivo común y se sienten comprometidos con el grupo. Es fundamental para el éxito en deportes colectivos como el fútbol, ya que fomenta la cooperación, el apoyo mutuo y la motivación compartida.

La cohesión expresa en forma colectiva una manera de pensar y de sentir, que es única e irrepetible en tanto ese equipo.

La cohesión es el sentimiento de nosotros por sobre el yo y será una variable dinámica, que se verá influenciada por los resultados deportivos.

#### Componentes de la cohesión:

- **Compromiso común:** todos los miembros del equipo comparten la misma meta. Es decir que se plantean objetivos en forma grupal, donde todos los miembros están de acuerdo en ellos, más allá de los objetivos que individualmente cada jugador pueda tener.
- **Atracción interpersonal:** los jugadores se respetan y confían entre sí, facilitando la colaboración.
- **Unidad grupal:** sentimiento de pertenencia y solidaridad dentro del grupo. Esto se relaciona con el concepto de que pertenecer a este equipo le da una “ganancia” a cada jugador de manera individual, así como colectiva. Ser miembro de un equipo debe ser considerado positivo, favoreciendo así la atracción a continuar en dicho equipo.

Existen diferentes tipos de cohesión, que pasaremos a mencionar y describir:

#### a. Cohesión social

##### Definición:

# PSICOLOGÍA APLICADA AL DEPORTE EN EL ALTO RENDIMIENTO

La cohesión social se refiere a la atracción interpersonal y las relaciones entre los miembros del equipo fuera del campo de juego. Equipos con alta cohesión social tienden a disfrutar pasar tiempo juntos y mantienen una atmósfera positiva.

## Ejemplos en el fútbol:

- Aquellos equipos donde sus jugadores pasan tiempo juntos fuera de los entrenamientos, compartiendo actividades sociales, creando lazos de amistad.
- La capacidad de apoyarse mutuamente en momentos difíciles personales o profesionales.

## b. Cohesión de tarea

### Definición:

La cohesión de tarea está relacionada con el enfoque compartido hacia los objetivos colectivos del equipo, como ganar partidos o mejorar el rendimiento. Los equipos con alta cohesión de tarea están comprometidos en trabajar juntos para cumplir con estos objetivos.

### Ejemplos en el fútbol:

- La disposición de todos los jugadores a seguir una estrategia común, como aplicar una presión alta o defender en bloque.
- La colaboración en el campo para lograr una meta común, como asegurar un título o clasificar para un torneo.

## c. Cohesión emocional

### Definición:

Se refiere a la habilidad del equipo para manejar las emociones colectivas y apoyarse mutuamente en situaciones de alta presión. Equipos con alta cohesión emocional son capaces de enfrentar juntos momentos difíciles, como derrotas o tensiones internas.

### Ejemplos en el fútbol:

- Cómo el equipo reacciona de manera unida ante una derrota.
- El apoyo emocional que los jugadores se brindan tras un error individual o colectivo.

Cada uno de estos tipos o manifestaciones de la cohesión son fundamentales en los equipos deportivos.

Ninguna de ellas es suficiente por sí sola, siempre es conveniente que se relacionen entre sí. Se puede dar el caso de que, a partir de una buena cohesión social, la cohesión de tarea sea muy consistente, conllevando una gran fortaleza en cuanto a la cohesión emocional.

Como así también equipos donde solo funcione la cohesión de tarea, quedando de lado la cohesión social.

Equipos donde solo prevalezca la cohesión social, descuidarán la tarea. Nunca podemos olvidarnos que el equipo de fútbol tiene sus objetivos y una actividad que desarrollar, por tanto, esa situación no sería positiva, aunque no tengamos duda de que la cohesión social es un aspecto positivo de un equipo de fútbol.

### 3.1.3. Factores que influyen en la cohesión del equipo

#### a. Liderazgo

El papel de los entrenadores y capitanes es fundamental para fomentar la cohesión, ya que ellos modelan comportamientos colaborativos y motivan a los jugadores a trabajar juntos hacia los objetivos comunes. La figura del entrenador como el gestor del sentimiento de nosotros por sobre el yo es central en la cohesión del equipo.

#### b. Comunicación

La comunicación clara y efectiva dentro del equipo, tanto en los entrenamientos como durante los partidos, es clave para mantener la cohesión. Recordemos el axioma de que es imposible no comunicar, desde allí, ya ubicamos esta habilidad interpersonal como un elemento clave de la cohesión.

#### c. Roles claros

Cuando cada jugador conoce su rol y responsabilidades dentro del equipo, se reduce la posibilidad de conflicto y aumenta la eficacia en el logro de las metas; así como la coordinación y complementariedad entre cada uno de los integrantes.

#### d. Tamaño del equipo

Los equipos más pequeños tienden a desarrollar mayor cohesión, ya que es más fácil crear lazos cercanos. En equipos más grandes, se requiere un mayor esfuerzo para asegurar que todos los miembros se sientan parte del grupo. Tanto el tamaño como la estabilidad de los miembros favorecen o entorpecen el desarrollo de la cohesión.

## e. Experiencias compartidas

Las experiencias comunes, como entrenamientos intensivos, victorias difíciles o derrotas dolorosas, ayudan a construir lazos más fuertes entre los jugadores. Esto también se relaciona con lo mencionado en el punto anterior sobre la estabilidad de los miembros de un equipo. Cuanto más tiempo pasen juntos, más experiencias atravesarán como equipo.

## 3.1.4. Cómo mejorar la cohesión en el fútbol

En la definición, mencionamos que la cohesión es una variable dinámica, por lo tanto, se puede mejorar a través de diferentes actividades grupales o talleres de psicoeducación. A continuación, desarrollaremos algunas de ellas.

### a. Actividades de integración grupal

Realizar actividades fuera del ámbito deportivo que permitan a los jugadores conocerse mejor y desarrollar confianza interpersonal. Estas actividades se pueden desarrollar durante las concentraciones, en cancha, previa coordinación con el entrenador y PF, en los viajes, etc.

### b. Metas compartidas

Establecer metas claras y alcanzables que todo el equipo deba lograr de manera conjunta, fomentando la colaboración y el compromiso con el grupo. Aquí, se explicita cómo se favorece a la cohesión de tarea. Para este establecimiento de metas, se puede pensar un momento donde todo el equipo esté presente y se realice como taller de planteamiento de metas.

### c. Resolución efectiva de conflictos

Desarrollar habilidades para resolver desacuerdos dentro del equipo de manera constructiva, evitando que las tensiones escalen y afecten el rendimiento colectivo. Es fundamental para todo equipo el atravesar los conflictos que inevitablemente van a surgir. Cuanto mejor se resuelvan los conflictos, se los manifieste en forma clara y concreta (aquí será vital la intervención de los psicólogos aplicados al deporte) más positivamente influirá en la cohesión del equipo.

### d. Reforzar roles y responsabilidades

Es importante que los jugadores tengan claro cuáles son sus roles en el equipo y cómo su desempeño afecta a los demás. Esto refuerza la cohesión de tarea y mejora el rendimiento en conjunto.

**¿Cuáles son los indicadores de alta cohesión?:**

1. **Compromiso espontáneo:** jugadores que proponen voluntariamente entrenamientos o reuniones adicionales.
2. **Reducción de conflictos:** equipos que resuelven desacuerdos rápidamente y con soluciones constructivas, es decir, equipos que entienden el conflicto como parte central y constitutiva de sí mismos.
3. **Celebraciones compartidas:** la incorporación de celebraciones después de logros como una manera de reforzar el sentimiento de unidad.

## Dinámicas para fortalecer la cohesión:

1. **Historias de equipo:** crear una narrativa compartida que refuerce los valores y la identidad del grupo.
2. **Roles rotativos:** permitir que los jugadores experimenten diferentes posiciones o responsabilidades para fomentar empatía y comprensión mutua.

### 3.1.5. El rol del cuerpo técnico en la cohesión del equipo

La cohesión de equipo no es exclusiva de los jugadores, sino del CT también. Cada uno de los miembros forman parte del buen desarrollo y crecimiento de la cohesión. Por lo tanto, cada quien, desde su lugar, tendrá su rol.

#### a. Entrenadores:

Los entrenadores son responsables de crear un ambiente en el que los jugadores se sientan valorados, promoviendo la colaboración y reduciendo las divisiones dentro del grupo. El entrenador es la figura clave en la creación de un ambiente de cohesión. Su liderazgo debe enfocarse en unir al equipo bajo una misma visión y propósito, promoviendo la colaboración y asegurando que todos los miembros se sientan valorados.

#### b. Preparadores físicos:

Pueden contribuir a la cohesión mediante entrenamientos en equipo que fomenten el esfuerzo colectivo, como ejercicios en pareja o grupales que promuevan la interdependencia.

#### c. Personal médico:

El bienestar físico y mental es fundamental para la cohesión, y el personal médico juega un papel crucial en garantizar que los jugadores se sientan apoyados en sus recuperaciones, fortaleciendo así su vínculo con el equipo. Durante los procesos de recuperación de lesiones, el apoyo del personal

médico es fundamental para mantener la cohesión, asegurando que los jugadores lesionados no se sientan desconectados del equipo.

d. Dirigentes:

Promover políticas y un ambiente de trabajo que refuercen la unidad del equipo, el reconocimiento al aporte de cada uno en su área, facilitando los recursos necesarios para actividades de cohesión fuera del ámbito deportivo. Los dirigentes deben crear una cultura organizacional que fomente la cohesión, proporcionando recursos y políticas que incentiven el trabajo en equipo y el bienestar grupal.

## 3.1.6. Ejercicios prácticos para fomentar la cohesión

En apartados anteriores hacíamos mención sobre que a la cohesión la podemos fomentar e influir desde actividades dentro y fuera del campo. En este apartado mencionaremos algunas de esas actividades.

a. Dinámicas de equipo fuera del campo:

- Organizar actividades grupales como salidas, comidas o dinámicas lúdicas, donde los jugadores puedan interactuar y fortalecer la cohesión social.

b. Ejercicios colaborativos en el campo:

- Incluir ejercicios en los entrenamientos que requieren cooperación y trabajo en equipo, como rondos o juegos donde se premie la colaboración.

c. Reflexiones grupales post-partido:

- Después de los partidos, facilitar una discusión abierta donde todos los jugadores puedan compartir sus emociones y experiencias, reforzando así la cohesión emocional.

## 3.1.7. Cohesión y el fútbol sudamericano

El fútbol sudamericano tiene sus particularidades, por lo tanto, al hablar de los equipos, debemos mencionar y desarrollar algunos aspectos clave de la cohesión en el fútbol sudamericano:

- **Identidad cultural y nacional:** la identidad nacional y el orgullo por los colores son elementos muy fuertes en Sudamérica. Fomentar un sentido de pertenencia a la nación y al equipo puede fortalecer significativamente la cohesión. En casi toda Sudamérica, el fútbol es el deporte cultural por excelencia. Cuando juegan las selecciones, es todo un acontecimiento,

## PSICOLOGÍA APLICADA AL DEPORTE EN EL ALTO RENDIMIENTO

al igual que en cada fecha de las competiciones locales. Los sentimientos de pertenencia e identificación son muy significativos y estos elementos se pueden utilizar para el desarrollo y crecimiento de la cohesión.

- **Pasión y entrega:** la pasión por el fútbol es un rasgo distintivo de Sudamérica. Canalizar esta pasión hacia objetivos comunes (cohesión de tarea) y fomentar un espíritu de entrega puede generar una cohesión muy sólida, que resista los embates de la competición y los resultados deportivos.
- **Respeto por la diversidad:** Sudamérica es una región muy diversa en términos culturales y sociales. Es fundamental respetar y valorar esta diversidad para crear un ambiente inclusivo y cohesionado. El respeto, la cordialidad, el compañerismo, la coordinación y la complementariedad son factores de mucha incidencia en la cohesión de los equipos.
- **Liderazgo carismático:** los líderes carismáticos, tanto dentro como fuera de la cancha, pueden inspirar a los jugadores y unir al equipo en torno a un objetivo común.
- **Adaptabilidad a la adversidad:** el fútbol sudamericano es conocido por su intensidad y por los partidos muy disputados. La capacidad de sobreponerse a la adversidad y mantener la unidad es fundamental para la cohesión. Los estadios, los cambios de clima y las alturas son diferentes variables propias de la belleza de la región que habitamos y hacen de estos factores aspectos favorecedores de la cohesión.
- **Comunicación efectiva:** una comunicación clara y abierta entre todos los miembros del equipo es esencial para construir relaciones sólidas y resolver conflictos. Esta comunicación —que luego desarrollaremos— debe ser en todos los sentidos, es decir, del CT hacia los jugadores, de los jugadores hacia el CT, entre los miembros del CT y entre los jugadores. Esta circulación de la comunicación dará un mayor desarrollo a la cohesión de los equipos.
- **Celebración de los éxitos:** celebrar los logros juntos fortalece los lazos entre los miembros del equipo y crea un sentido de comunidad. Nuestra región es muy cálida en cuanto a los vínculos, nos gusta estar cerca de los afectos, juntarnos y compartir. Esto es central para la celebración y el desarrollo de la cohesión.

Ahora bien, también existen muchos desafíos específicos para el desarrollo de la cohesión en el fútbol sudamericano:

# PSICOLOGÍA APLICADA AL DEPORTE EN EL ALTO RENDIMIENTO

- **Alta rotación de jugadores:** la alta rotación de jugadores debido a los intereses económicos puede dificultar la construcción de una identidad de equipo sólida. Cada vez más, los jugadores jóvenes no llegan a estar muchos meses en sus clubes. Esta situación genera poca estabilidad dentro de los equipos, siendo más difícil el desarrollo de vínculos sociales.
- **Presión mediática:** la presión mediática y las altas expectativas pueden generar tensiones dentro del equipo. La misma pasión y los factores culturales que mencionamos a favor tienen su aspecto negativo; los medios, cada vez más, cumplen un rol de chisme y especulaciones de los equipos que pueden alterar el buen desarrollo de estos.
- **Rivalidades históricas:** las rivalidades históricas entre equipos pueden dificultar la construcción de un ambiente de cooperación entre jugadores que tienen la misma profesión.

Aquí, les mencionamos algunas estrategias que pueden ser útiles para fomentar la cohesión en el fútbol sudamericano:

- **Actividades culturales:** organizar actividades que permitan a los jugadores conocerse mejor y compartir experiencias fuera del campo.
- **Programas de desarrollo personal:** fomentar el crecimiento personal de los jugadores para fortalecer su autoestima, su autoconfianza y su capacidad de trabajar en equipo.
- **Liderazgo compartido:** involucrar a los jugadores en la toma de decisiones para fomentar un sentido de pertenencia y responsabilidad. Todos los miembros del equipo deben ser y sentirse importantes dentro de la estructura.
- **Comunicación intercultural:** fomentar la comunicación intercultural para comprender y valorar las diferentes perspectivas.
- **Gestión de conflictos:** implementar mecanismos para resolver conflictos de manera constructiva y preservar la cohesión del equipo.

## 3.1.8. Conclusión

La cohesión es una variable dinámica dentro de los equipos y un pilar esencial en el rendimiento de equipos de fútbol de alto nivel.

# PSICOLOGÍA APLICADA AL DEPORTE EN EL ALTO RENDIMIENTO

Trabajar en las relaciones interpersonales, el compromiso hacia las metas comunes y la capacidad de manejar emociones colectivas es clave para el éxito a largo plazo.

Entrenadores, jugadores y todo el cuerpo técnico deben colaborar para fortalecer estos lazos, lo que repercutirá en un mejor rendimiento individual y colectivo.

La cohesión de equipo tiene un impacto directo en el rendimiento de un equipo, ya que afecta:

- **La comunicación:** equipos cohesionados se comunican mejor, tanto dentro como fuera del campo, lo que facilita una mejor toma de decisiones durante el juego.
- **El esfuerzo colectivo:** los jugadores están más dispuestos a hacer sacrificios personales por el bien del equipo.
- **La resolución de conflictos:** los equipos con alta cohesión manejan mejor los desacuerdos y conflictos, manteniendo la armonía grupal.
- **El bienestar emocional:** la cohesión promueve un ambiente de apoyo, donde los jugadores se sienten emocionalmente respaldados, lo que reduce el estrés y la presión individual.

A su vez, los equipos cohesionados presentan ciertas características distintivas: se mejora la comunicación, se minimizan los conflictos, se sostiene la motivación, mejora la confianza tanto la autoconfianza como hacia el resto de los miembros del equipo, se comparten los objetivos y hay una identidad compartida muy marcada y sostenida.

En la cohesión, todos ponen algo de sí mismos para el equipo, y el equipo les aporta algo único e irrepetible.

Podemos concluir este apartado sobre la cohesión con la siguiente reflexión:

**Nadie sabe todo, todos saben algo, entre todos sabemos mucho**

## Unidad 3.2 Importancia de la cohesión en el alto rendimiento deportivo

### 3.2.1. Introducción

### 3.2.2. Objetivo de la unidad

Entender cómo la cohesión en un equipo de fútbol impacta en el rendimiento individual y colectivo, y conocer estrategias para fortalecer este aspecto en el contexto del alto rendimiento.

### 3.2.3. Introducción a la cohesión y el rendimiento deportivo

#### **Cohesión y éxito en equipo:**

En la sección anterior, mencionamos y desarrollamos que la cohesión es la capacidad del equipo para mantenerse unido y trabajar hacia metas compartidas. En el fútbol, donde el trabajo colectivo es esencial, la cohesión se convierte en un factor determinante para el éxito.

#### **Relación entre cohesión y rendimiento:**

Estudios muestran que los equipos con altos niveles de cohesión (fundamentalmente la de tarea, pero también la social y emocional) tienden a tener mejores resultados, ya que la cohesión mejora la comunicación, la cooperación y la toma de decisiones en situaciones críticas.

### 3.2.4. Impacto de la cohesión en el rendimiento individual y colectivo

#### a. Rendimiento individual

La cohesión del equipo influye positivamente en el rendimiento individual de los jugadores al proporcionar un entorno de apoyo y confianza. Esto reduce el estrés y la ansiedad en el campo y permite que los jugadores tomen mejores decisiones, ejecuten con más precisión y se mantengan concentrados. Es por ello que desde la psicología aplicada al deporte en lo que respecta a los equipos dedicamos mucho tiempo a trabajar sobre la cohesión de los equipos, porque esta beneficiará la confianza, la motivación, la concentración y la regulación emocional de los jugadores.

#### **Beneficios para el jugador:**

- Mayor confianza en sus compañeros.
- Clima de cooperación y solidaridad.
- Reducción de la ansiedad durante los partidos y entrenamientos.
- Mejora de la motivación personal al sentir que está contribuyendo a algo mayor.

## b. Rendimiento colectivo

La cohesión permite que el equipo funcione como una unidad coordinada, lo que resulta en un mejor rendimiento grupal. Los equipos cohesionados son más resilientes frente a los desafíos, más efectivos en la resolución de problemas y más capaces de adaptarse a las demandas del juego.

### **Beneficios para el equipo:**

- Mejor comunicación y coordinación dentro del campo.
- Mayor esfuerzo colectivo en situaciones difíciles.
- Capacidad de sobreponerse a la adversidad, como lesiones o derrotas.
- Reconocimiento y aceptación de los roles y funciones.

## 3.2.5 Cómo la cohesión afecta diferentes áreas del rendimiento deportivo

### a. Comunicación y toma de decisiones

Los equipos cohesionados se comunican más eficazmente, lo que es clave en un deporte tan rápido como el fútbol. Esta comunicación fluida permite una toma de decisiones más rápida y precisa, lo cual es crucial durante los momentos críticos de los partidos.

### b. Motivación colectiva

La cohesión genera un fuerte sentido de identidad grupal, lo que incrementa la motivación intrínseca de los jugadores. Los equipos cohesionados comparten una visión común y se sienten impulsados por el deseo de alcanzar metas colectivas.

### c. Estrategia y adaptación

Los equipos con mayor cohesión pueden adaptarse mejor a situaciones cambiantes, como un marcador adverso o la necesidad de ajustar aspectos técnicos y/o tácticos durante el partido. La cohesión facilita una rápida alineación de los objetivos individuales con los del equipo, por aquello mencionado anteriormente sobre la importancia del establecimiento de objetivos en forma colectiva.

### d. Resiliencia ante la adversidad

Los equipos cohesionados tienden a recuperarse más rápidamente de las derrotas o las dificultades y, además, se evita culpar a otro por tal o cual situación propia de la competencia. La cohesión crea un entorno donde los errores se gestionan de manera constructiva y el equipo se apoya mutuamente para superar desafíos. Es la unión del equipo, los valores compartidos, la identidad, lo que sostiene aquellas situaciones adversas y, a su vez, le darán la fortaleza al equipo para sobreponerse a estas.

### 3.2.6. Estrategias para mejorar la cohesión en el alto rendimiento

#### a. Definición de roles y metas claras

Establecer roles claros para cada miembro del equipo es fundamental para evitar conflictos y confusión. Además, establecer metas grupales compartidas refuerza el sentido de propósito común, clave para la cohesión de tareas.

#### b. Actividades fuera del campo

La cohesión no solo se forma en el campo de juego. Actividades grupales fuera del contexto deportivo, como salidas o eventos sociales, fortalecen los lazos personales y mejoran la cohesión social del equipo.

#### c. Comunicación abierta y *feedback* positivo

Fomentar una cultura de comunicación abierta, donde se permita dar y recibir *feedback* constructivo es crucial para el desarrollo de la cohesión. Los entrenadores y líderes del equipo deben ser modelos de este tipo de interacción.

#### d. Gestión de conflictos

Es inevitable que surjan conflictos en un equipo. Sin embargo, la manera en que estos se gestionan puede fortalecer o debilitar la cohesión. Es importante contar con protocolos para resolver conflictos de manera rápida y efectiva.

### 3.2.7. Estudios y ejemplos relevantes de cohesión en el deporte

#### Ejemplo 1: Equipos ganadores con alta cohesión

Existen numerosos ejemplos de equipos que han logrado grandes éxitos gracias a su cohesión, como selecciones nacionales que han ganado torneos importantes o clubes que han dominado sus ligas. La cohesión fue clave en su éxito sostenido, más allá del talento individual. Entre estos equipos,

# PSICOLOGÍA APLICADA AL DEPORTE EN EL ALTO RENDIMIENTO

podemos mencionar la selección argentina conquistando el último Mundial realizado en Qatar, el Club Atlético River Plate en la primera etapa de Marcelo Gallardo como entrenador, la selección chilena que consiguió las dos copas Américas.

La selección argentina que ganó el Mundial de Qatar 2022 es un ejemplo icónico de cohesión positiva. Liderada por Lionel Messi y con un cuerpo técnico encabezado por Lionel Scaloni, el equipo mostró una unión extraordinaria tanto dentro como fuera del campo.

Desarrollo de los elementos de cohesión positiva:

1. **Liderazgo fuerte y emocionalmente conectado:** Lionel Messi no solo fue un líder en lo deportivo, sino también en lo emocional. Inspiró confianza y estableció un vínculo especial con sus compañeros.
2. **Metas compartidas:** el equipo tenía un objetivo claro: ganar el Mundial. Todos los jugadores estaban comprometidos con esta meta común.
3. **Apoyo mutuo:** en momentos críticos, como la derrota inicial contra Arabia Saudita, el equipo se apoyó en lugar de desmoronarse. La victoria contra Francia en la final evidenció su resiliencia y cohesión emocional.
4. **Relaciones fuera del campo:** los jugadores frecuentemente compartieron momentos en redes sociales que demostraban camaradería y confianza mutua.

Resultado:

La cohesión del grupo fue clave para superar momentos de alta presión, como la tanda de penales contra Países Bajos y los cambios estratégicos durante los partidos, incluyendo la salida del 11 titular de jugadores que hasta el inicio mismo del mundial muy pocos hubieran dicho que podían salir. Esta cohesión fue considerada por muchos expertos como uno de los factores decisivos para su éxito, la aceptación de los roles, el bien común por encima del bien individual.

Ejemplo de cohesión de equipo negativa: **Francia en el Mundial de 2010**

La selección de Francia en el Mundial de Sudáfrica 2010 es un caso conocido de falta de cohesión que afectó gravemente el rendimiento del equipo.

Veamos algunos de los elementos de cohesión negativa:

# PSICOLOGÍA APLICADA AL DEPORTE EN EL ALTO RENDIMIENTO

1. **Conflictos internos:** los desacuerdos entre los jugadores y el cuerpo técnico, liderado por Raymond Domenech, fueron constantes. Uno de los incidentes más sonados fue la discusión entre Nicolás Anelka y el entrenador, que resultó en la expulsión de Anelka del equipo.
2. **Falta de comunicación:** las tensiones entre los jugadores y el cuerpo técnico derivaron en una ruptura en la comunicación, lo que afectó la claridad táctica y la confianza mutua.
3. **Divisiones en el grupo:** algunos jugadores formaron subgrupos dentro del equipo, lo que generó divisiones y debilitó el sentimiento de unidad.
4. **Protestas públicas:** los jugadores boicotearon un entrenamiento en protesta por la expulsión de Anelka, lo que evidenció públicamente la falta de cohesión.

Resultado:

Francia fue eliminada en la fase de grupos, en lo que fue considerado uno de los peores desempeños en su historia. Este caso muestra como la falta de cohesión puede desintegrar un equipo talentoso y llevar a resultados deportivos negativos. Estos ejemplos demuestran que la cohesión, positiva o negativa, es un factor determinante en el rendimiento de los equipos de fútbol, que va más allá del talento de los miembros de un equipo.

## Ejemplo 2: Impacto de la falta de cohesión en el rendimiento

Equipos con falta de cohesión tienden a tener un rendimiento irregular, ya que los conflictos internos, la mala comunicación o la falta de compromiso afectan directamente el desempeño en el campo. Al momento de ver a estos equipos, notamos una desconexión, algo que no transmite a quienes lo vemos en el estadio o por televisión.

### 3.2.8. Ejercicios prácticos para fomentar la cohesión

#### a. Rondas de retroalimentación grupal

Realizar sesiones de retroalimentación abiertas después de los entrenamientos o partidos, donde los jugadores puedan hablar de manera honesta sobre sus experiencias y sensaciones, fortaleciendo la cohesión emocional.

#### b. Juegos colaborativos

Incorporar en los entrenamientos dinámicas que requieran colaboración intensa, como ejercicios donde la cooperación sea esencial para alcanzar el objetivo.

Y otras herramientas que ya hemos mencionado a lo largo del módulo.

## 3.2.9. Conclusión

La cohesión es un factor de suma importancia para la búsqueda del éxito deportivo a nivel de alto rendimiento.

Equipos unidos por metas compartidas, buena comunicación y relaciones interpersonales fuertes tienen más probabilidades de superar obstáculos y alcanzar un rendimiento óptimo.

Trabajar intencionalmente en mejorar la cohesión debe ser una prioridad tanto para los entrenadores como para el resto del cuerpo técnico, ya que es un componente clave del éxito sostenible en el fútbol. En este punto, desde la psicología aplicada al deporte, tenemos muchísimo para aportar.

La cohesión se mueve, es dinámica, no está anclada, se relaciona con resultados, experiencias positivas, vínculos interpersonales. Es un fino equilibrio que todo equipo debe cuidar profundamente para alcanzar los objetivos.

Se debe equilibrar los diferentes tipos de cohesión (social, tarea, emocional) porque si se le da más desarrollo a una por sobre otra estamos descuidando una parte importantísima del equipo. Saber leer el momento para saber si la situación demanda dar desarrollo y mayor relevancia a lo social, a la tarea o a lo emocional.

Entre todos tenemos que cuidar, desarrollar y favorecer la cohesión, donde cada uno de los miembros encontrará una posibilidad de crecer y desarrollarse.