




Original

Recibido: 18/03/2022 | Aceptado: 10/06/2022

**Cohesión grupal y liderazgo en futbolistas escolares panameños.**  
**Group cohesion and leadership in school soccer from Panama**Carlos Abad Moreno Patiño. [[abadmoreno830@gmail.com](mailto:abadmoreno830@gmail.com)] .  
Universidad especializada de Las Américas. Panamá.Marta Cañizares Hernández [[marticainder@gmail.com](mailto:marticainder@gmail.com)] .  
Licenciada en Psicología. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana. Cuba.Yaneivis Soler Prieto [[yaneivisoler@gmail.com](mailto:yaneivisoler@gmail.com)] .  
Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana. Cuba.**Resumen.**

El estudio del liderazgo y la cohesión grupal es de gran significación para los deportes de equipo. Por eso, el presente artículo tiene como objetivo valorar las características del liderazgo y la cohesión grupal del equipo de fútbol categoría escolar 11-12 de la escuela John F Kennedy, Panamá. Se realizó un estudio descriptivo, respondiendo a un diseño cualitativo. Se trabajó con toda la población de 13 atletas que integran el equipo con un tipo de muestreo intencional. Se utilizaron los métodos de análisis- síntesis y deductivo-inductivo, una entrevista semiestructurada, un test de cohesión grupal, el método sociométrico, el test de estilos de liderazgos, el test de integración grupal y la observación. Como método estadístico matemático, se utilizó la media aritmética. Los resultados obtenidos evidencian que predomina el estilo democrático de liderazgo y la presencia de una cohesión grupal favorecida por la alta integración grupal que permite el conocimiento del estado de las relaciones interpersonales en el equipo.

**Palabras claves:** cohesión; liderazgo; fútbol, categoría escolar.**Abstract**

This article aims to assess the characteristics of leadership and group cohesion of the 11-12 category soccer team of the John F Kennedy School, Panama. A descriptive study is carried out, responding to a qualitative design. We worked with the entire population of 13 athletes who integrate the team with a type of intentional sampling. The methods of analysis-synthesis and deductive-inductive, a semi-structured interview, a group cohesion test, the sociometric method, the leadership style test, the group integration test and the observation were used. As a mathematical statistical method, arithmetic mean was used. The results obtained show that the democratic leadership style prevails and the presence of a group cohesion favored by the high group integration that allows the knowledge of the state of interpersonal relationships in the team.

**Keywords:** cohesion; leadership; football; school category

## **Introducción**

Un equipo deportivo es un grupo especial, con características específicas derivadas de la actividad deportiva y de su propia dinámica. Se aprecia que estas características también le convierten en un buen ejemplo para el análisis y estudio de los procesos dinámicos grupales y que implica la cooperación de sus miembros.

La cohesión podría entenderse como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos”, según Carron (1982) citado en Cañizares (2020).

Se han planteado algunas estrategias específicas sugeridas para aumentar la cohesión de grupo: distintividad, posiciones individuales, normas de grupo, sacrificios individuales y comunicación e interacción. De esta manera las investigaciones destacan la importancia de este constructo en el deporte, sobre todo en aquellos equipos colectivos que dependen de las acciones cooperativa e interacción grupal. Canto y Hernández (2003), García- Más y Vicens



(2003), Hernández (2003), La presa et al., (2021), Sabas y Del Pino (2014), Villalobos et al., (2020) y Ponte (2015).

A su vez existen características que acompañan a la cohesión y que de una forma u otra influyen en el equipo deportivo: grado de aceptación de los objetivos del grupo, comunicación, conformidad con las normas, perseverancia ante la dificultad, el rendimiento aumenta, la percepción que el equipo tiene de sí mismo y de otros grupos, satisfacción personal, motivación y estabilidad. Torralbas (2017)

Conjuntamente al estudio de la cohesión hay que brindarle gran importancia al liderazgo. Resultaría útil conocer la definición que propone sobre el liderazgo, una vez que analizó las distintas categorías de definiciones al respecto: “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros”.

El liderazgo y el proceso de liderazgo, su desarrollo y su nivel de formación en el equipo deportivo pueden, de una parte, servir de indicadores del nivel de organización del grupo, posibilitando así pronosticar su fiabilidad por los índices del nivel de organización. Dzhamgárov y Rumiántseva, (1989), Gómez-Millán y Esquivá (2017), Linares y Suleimy (2012).

El liderazgo puede desempeñar la función de catalizador al revelar las posibilidades de reserva del atleta y del grupo deportivo en su conjunto.

Los estudios sobre la relación e influencia del liderazgo en la cohesión grupal en el deporte, Losada et al., (2012), resaltan la interrelación entre estos procesos. En Panamá han sido escasas las investigaciones de la Psicología en el entrenamiento deportivo, y si se tiene en cuenta que esta investigación se realizó en el deporte de fútbol, deporte de gran arraigo en el país, resulta de gran pertinencia y significación.



Es importante el conocimiento para el psicólogo y el entrenador sobre los estilos de liderazgo predominantes en el equipo por jugadores influyentes, destacados, para fomentar el trabajo de equipo, pues un buen líder deviene ser el deportista que dirige acciones dentro del juego y posee la capacidad de influir en los miembros del equipo, lo cual resalta el valor no solo desde el punto de vista teórico sino también práctico del estudio realizado.

Teniendo en cuenta este marco de referencia, el objetivo de la investigación es valorar las características de la cohesión grupal y el liderazgo del equipo de fútbol categoría escolar 11-12 de la escuela John F Kennedy, Panamá.

Se valora la opinión y grado de importancia que le da cada jugador y el grupo, a la cohesión (Unidad de Orientación Valorativa), que puede ser indicador pronóstico de la efectividad del equipo en su actividad competitiva conjunta.

## **Materiales y métodos**

El diseño de la investigación es no experimental y el tipo de estudio: por sus objetivos, es exploratorio, descriptivo.

Población o universo: se trabajará con toda la población, conformada por las 13 atletas que integran el equipo de fútbol masculino de 11-12 años de la Escuela John F. Kennedy, y con un tipo de muestreo intencional.

Escenario: Se realiza la investigación en el equipo de fútbol masculino de 11-12 años de la Escuela John F. Kennedy.

La escuela John F. Kennedy es un centro educativo de dependencia Oficial de ámbito Urbana. Corregimiento: La Arena. Distrito: Chitré. Provincia: Herrera.

En la actualidad el centro educativo cuenta con 1000 estudiantes y 85 docentes en total de los cuales 3 docente importen la cátedra de Educación Física. Posee una cancha



sintética, un gimnasio, un depósito para los implementos deportivos, baños y áreas verdes que son utilizados en diferentes actividades deportivas cívicas sociales y culturales. Del total de estudiantes; en la cátedra de Educación Física son atendidos aproximadamente 900 estudiantes.

Métodos y técnicas empleadas:

Entre los métodos de nivel teórico se encuentran:

Análisis – síntesis: Este método permite una aproximación al referente teórico del tema y la descomposición del fenómeno que se estudia en los principales elementos que lo conforman para determinar sus particularidades y, simultáneamente, mediante la síntesis, integrarlos. A través de este método, es posible descubrir relaciones y características generales, tales como el estado actual del objeto de estudio, hacer comparaciones y analizar diferencias; a la vez que propició la conciliación de los criterios derivados de ellos que, conjuntamente con el análisis de los resultados, permitió determinar la relación entre liderazgo y cohesión grupal en el equipo de fútbol estudiado.

Inductivo – deductivo: Este método facilita el razonamiento sobre la problemática de lo particular a lo general (inductivo) y posibilita establecer generalizaciones, con el movimiento de lo general a lo particular (deductivo). Mediante este método fue posible determinar la relación entre liderazgo y cohesión grupal en el equipo de fútbol investigado.

Entre los métodos de nivel empírico se encuentran:

Test de cohesión grupal. Se ha adaptado por Cañizares, (2020) a la actividad deportiva sin afectar de manera esencial los ítems originales. Esta técnica mide el grado de congruencia en la unidad valorativa de orientación (UVO) de los ítems de este grupo deportivos para las actividades fundamentales del equipo, para la valoración de las cualidades de la personalidad, así como la unidad para los afectos. Consta de 21 índices que miden:



- ❖ Unidad por la actividad 1,7,9,12,15,20
- ❖ Unidad por las cualidades valorativas 2,3,6,10,13,16,19
- ❖ Unidad por los afectos. 4,5,8,11,14,17,18,21

Se obtienen valores medios por cada indicador para cada aspecto y el total y los resultados se llevan a la escala que determina el valor de los UVO:

- De -2 a -1,5 = Nulo
- De -1,4 a 1 = Muy negativa
- De -1 a -0,5 = Negativa
- De -0,4 a 0 = Tendencias negativas
- De 0,1 a 0,4 = Tendencias positivas
- De 0,5 a 1 = Positiva
- De 1,1 a 1,5 = Muy positiva
- De 1,6 a 2 = Superior

La unidad valorativa de orientación (UVO) es: la coincidencia general de las orientaciones del equipo que se expresan en la unidad valorativa para las cualidades de la personalidad del atleta, la unidad valorativa para los afectos hacia la actividad deportiva y la unidad valorativa para la unidad conjunta, se utiliza escalas ordinales para la medición de los índices.

Test de integración grupal: Este instrumento tiene como objetivo fundamental realizar una medida global de cada uno de los aspectos que intervienen en la integración del grupo y no una medida exhaustiva de cada uno de estos. No se pretende precisar la intensidad del aspecto en el individuo, pues esto sería muy difícil de obtener. Lo que realmente interesa es una apreciación general de los modelos de valoración del grupo, que permita establecer la



posición relativa de cada uno de los componentes en cuanto a la integración. De ahí que las escalas sean de tipo ordinal.

Método sociométrico: Esta técnica permite analizar el funcionamiento de las interrelaciones en un grupo pequeño, es decir, los aspectos más importantes de la dinámica de los grupos. Tiene un alto valor diagnóstico en las investigaciones psicosociales.

Se realizaron las entrevistas a la población en estudio, lo cual permitió la complementación del test de cohesión grupal, el test de integración grupal, el test de estilos de liderazgo y la observación, con los cuales se pudo ampliar y corroborar la información obtenida.

Métodos matemáticos estadísticos utilizados:

Se utilizó el porcentaje y la media aritmética para el análisis de los resultados.

VARIABLES PRINCIPALES:

Cohesión: La cohesión grupal es pues, el proceso que al interno del grupo produce una interpenetración de lo individual y lo grupal y resulta ser el punto de partida en el estudio de los procesos de organización y dinámica del grupo y la base sobre la cual emerge el espacio grupal y se erige la grupalidad como construcción particular de este proceso. Cañizares (2020)

Definición operacional: La cohesión es un producto de la integración de los miembros del grupo en el desarrollo de la actividad conjunta como consecuencia de su unidad afectiva, valorativa y para la acción.

### Cohesión grupal

Unidad por la actividad: es la manifestación de la preparación del grupo para la obtención de metas y objetivos grupales; para el accionar conjunto.



Unidad por las cualidades valorativas: es la manifestación de la unidad de criterios en torno a la vida del equipo para de la obtención de metas y objetivos grupales.

Unidad por los afectos es la manifestación de la unidad de afectos, vivencias, sentimientos, en torno a la vida del equipo relacionados con la obtención de metas y objetivos grupales.

### Liderazgo

El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agente de cambio, personas cuyos actos afectan, influyen y atraen a otras personas.

Definición operacional:

El liderazgo implica un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores y se caracteriza por poseer varios estilos de influencia y dirección. Cañizares (2020).

Autocrático: caracteriza a los líderes que asumen decisiones unipersonales, las cuales parten de sus experiencias, tomando poco en consideración las opiniones de sus deportistas, estos deben cumplir estrictamente sus orientaciones. Logran una buena disciplina en sus deportistas, los cuales conocen exactamente sus funciones. Comunica a los atletas sólo el mínimo de información, los deportistas son ante todo ejecutores de sus ideas. Su posición se basa en el reconocimiento de su propia autoridad que es innegable.

Conductor: se presenta algo parecido al autocrático en lo que respecta a la disciplina, la fuerza de voluntad y las expresiones de agresividad, sin embargo, se diferencia por ser más emocional y menos punitivo. Es frecuentemente preocupado y enfatiza demasiado en su conducta cuando se comunica con los deportistas, árbitros, y otras personas, tomándose las situaciones en que participa de manera muy personal. Es muy organizado y no se permite





dejar alguna situación a la casualidad. Nunca está satisfecho con sus logros, es muy exigente. Se distingue por motivar a sus jugadores con su ejemplo personal.

Metódico: El estilo metódico, es aquel líder que desarrolla una alta habilidad para adquirir información que sobrepasa a los ubicados en el resto de los estilos. Aborda su trabajo con cautela y organización. Usa materiales actualizados con verdadero cuidado, y evalúa a sus deportistas sistemáticamente. Muy lógico, agudo y profundo en sus enfoques. Disipa las dudas de sus deportistas y es perseverante en su quehacer. Sus relaciones con los deportistas son formales. Algo muy importante para él es el resultado a alcanzar.

Democrático: El estilo democrático, es aquel estilo donde el líder permite la libertad de análisis, coordinación y cooperación; es afable, flexible y preocupado por el bienestar de los demás. En los planes y tomas de decisiones da posibilidades amplias de participación a los deportistas.

Poco formal: El estilo poco formal, es lo contrario al autocrático y se parece al democrático. Aparenta no sufrir ningún tipo de presión, es disciplinado y poco frenético, relajado. Le disgustan los programas, presiona poco a los deportistas y al equipo, por tanto, se muestra como una persona fría. Da mayores posibilidades de independencia.

Liberal: En el estilo liberal el líder interviene de manera insignificante en la actividad del deportista y del grupo deportivo. No ocupa una posición rectora en las relaciones interpersonales y en la comunicación con los deportistas. En el proceso de dirección es más espectador que ejecutante. Prácticamente los deportistas quedan bajo su propia dirección e iniciativa, al no existir autoridad manifiesta se reduce la disciplina necesaria.

### **Análisis y discusión de los resultados:**

Resultados de la cohesión grupal del equipo de fútbol de la escuela John F Kennedy,

Panamá.



Al evaluar el instrumento de cohesión grupal (tabla 1) se encuentra que la unidad por la actividad presenta una media de 1.4 para ser evaluada de muy positiva. En la unidad por las cualidades valorativas, los sujetos alcanzaron una media de 1.3, para un rango de muy positiva. En la unidad para los afectos los miembros del equipo presentan una media de 1.5 la cual se evalúa de superior. En la unidad valorativa de orientación (UVO) se alcanzó una media de 1.5, evaluándose en el grupo como superior, es decir, este equipo de fútbol posee un grado superior de cohesión grupal.

Tabla.1 Resultados del test de cohesión grupal

	Unidad por la actividad		Unidad por las cualidades valorativas		Unidad para los afectos		Unidad valorativa de orientación	
	Punt.	Evaluac.	Punt.	Evaluac.	Punt.	Evaluac.	Punt.	Evaluac.
1-CLO	2	Superior	1.4	Muy positiva	1.7	Superior	1.7	Superior
2- SHM	1.1	Muy positiva	1.7	Superior	0.9	Positiva	1.2	Muy positiva
3- HCA	1.8	Superior	0.8	Positiva	2	Superior	1.6	Superior
4-OKB	0.3	Tendencias positivas	0.4	Tendencias positivas	0.9	Positiva	0.6	Positiva
5- RMS	1.8	Superior	1.6	Superior	1.5	Superior	1.6	Superior
6- YCP	1.8	Superior	1.7	Superior	2	Superior	1.8	Superior
7-MCH	2	Superior	1.1	Muy positiva	1.6	Superior	1.6	Superior
8- LRR	1.5	Superior	1.7	Superior	1.1	Muy positiva	1.4	Muy positiva
9-JVH	1.3	Muy positiva	1.1	Muy positiva	1.7	Superior	1.4	Muy positiva
10- SHH	2	Superior	1.6	Superior	1.9	Superior	1.8	Superior
11- JMA	2	Superior	1.7	Superior	1.4	Muy positiva	1.7	Superior



12- ARA	2	Superior	1.7	Superior	1.3	Muy positiva	1.6	Superior
13- CLY	1.8	Superior	1	Muy positiva	2	Superior	1.6	Superior
Media	1.4	Muy positiva	1.3	Muy positiva	1.5	Muy positiva	1.5	Muy positiva

El gráfico 1 muestra los valores que por escalas ha alcanzado el equipo de fútbol, donde se observa que los valores de manera general oscilan entre los 70. Específicamente en la escala 1 el grupo obtuvo, de forma global un 77%, lo que apunta hacia una alta integración en las relaciones armónicas que deben existir y existen entre estas atletas.

También se alcanzó una alta integración en la escala 2 como se observa, donde el 79% alcanzado por este grupo da muestra de la cooperatividad que de una forma u otra las atletas reflejan entre sí, ya que es en esta escala donde se alcanza el más alto porcentaje, aunque algunos de sus miembros no cooperen en este aspecto.

Es significativo señalar que en la escala de aceptación social este grupo de atletas igualmente posee una alta integración para un 73%, lo que demuestra los valores con lo que cuentan cada una de las jugadoras de este equipo de fútbol, que permiten integrar y aceptar a esos miembros que se alejan del grupo o que por sus características personales actúan de una manera determinada, sabiendo manejar una situación como esta y mantener su integración. Es importante reconocer y enfatizar además, que en la escala 4 se alcanza un valor de 72%, lo que corresponde a una alta integración.

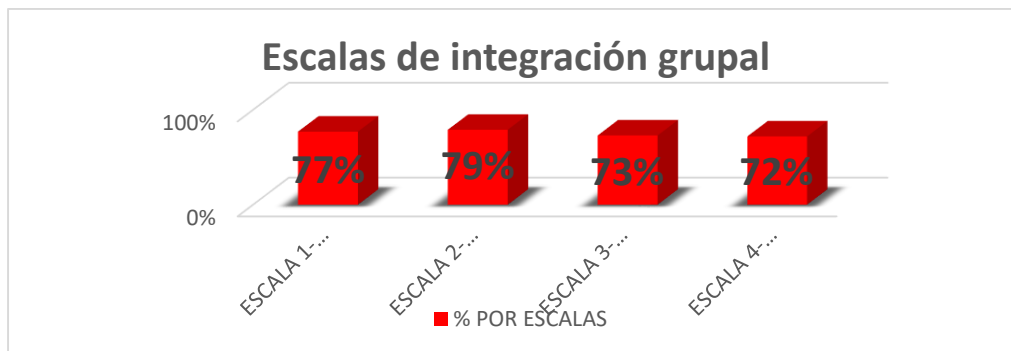


Gráfico 1. Resultados de las escalas de integración grupal



Con la utilización del método sociométrico se obtienen los deportistas populares. Se elaboró la planilla sociométrica y se presentan sus resultados (gráfico 2), en la cual se refiere a los atletas por sus iniciales, y con la elaboración de la matriz sociométrica se pudo resumir la información nominal de los trece integrantes del grupo, referida al total de puntos recibidos por cada atleta.

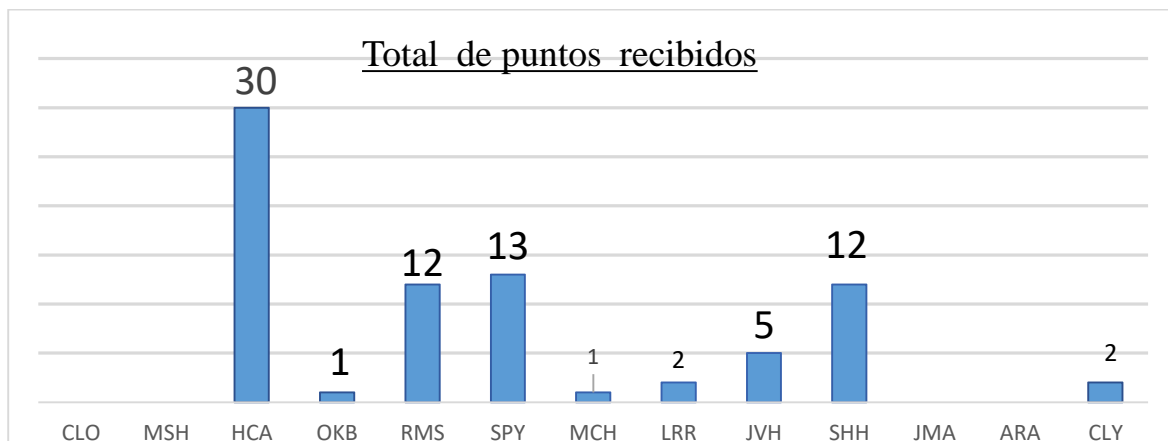


Gráfico 2. Resultados de la planilla sociométrica.

Como se muestra en el gráfico se puede observar que el mayor número de puntos recibidos fue el portero HCA con un total 30, esto respaldado por el criterio de sus compañeros donde alegan lo siguiente: “es buen compañero, competitivo y cordial”, “se lleva bien con sus compañeros, juega bien, tiene buena disciplina y muestra interés por aprender cada día más algo nuevo”, él siempre está contento y le da ánimo a su equipo”, es un compañero muy preparado, excelente y dirige bien al equipo en el juego, eso es bueno para el equipo” y “tiene una buena perspectiva de como portero y cumple con todo lo que le manden tal y como es”.

Todo lo planteado anteriormente muestra que este miembro del equipo (portero) no solo es el más aceptado por lo demás, sino también constituye un guía dentro del colectivo deportivo, lo que lo hace líder al influir sobre la mayoría de los miembros. Se observa además que SPY obtuvo un total de 13 puntos seguido de RMS y SHH con un total de 12 puntos, todos con criterios favorables como por ejemplo “le da ánimo al equipo y nos ayuda en todo”



nos ayuda cuando hacemos algo mal ”, me siento confiado con él ”, me gusta su forma de ser y es amable”, “se desarrolla muy bien en el terreno”, entre otros.

Por otra parte, se puede observar que algunos de los miembros del equipo a pesar que obtuvieron pocos puntos como son OKB, MCH, LRR, JVH y CLY, no tienen criterios desfavorables por parte de sus compañeros, todo lo contrario, se emiten frases como “es buen jugador, amable y respeta a sus compañeros”, siempre me da ánimo en el juego y en el entrenamiento”, entre otros.

Es válido señalar que algunos atletas, como se muestran en el gráfico, no obtuvieron puntos, es decir, no fueron elegidos por su compañero ante la interrogante que se les planteó, por lo que no se emitió ningún tipo de criterio con respecto a él.

Después del análisis e interpretación del sociograma (anexo 8) se pudieron constatar los índices individuales que aportarían la estructura delimitada dentro de este grupo.

En primer lugar, se obtuvo que el miembro que recibió una cantidad de elecciones significativamente alta fue el portero, HCA, siendo de esta manera el más popular entre las atletas del equipo de fútbol y por el contrario, con una cantidad de elecciones significativamente baja tenemos a OKB y MCH siendo los miembros aislados del sociogrupo.

En cuanto a los miembros que recibieron una cantidad de rechazos significativamente alta encontramos a CLO, SHM, JMA y ARA siendo estos aquellos individuos que denominamos como rechazados según los indicadores de evaluación establecidos en el sociograma.

Para realizar la evaluación de los estilos de conducta del liderazgo que prevalecen en este equipo de fútbol se parte de los criterios de cada atleta. Se aplicó el instrumento de



evaluación psicológica de estilos de conducta en el liderazgo donde los resultados del mismo se exponen en la Tabla 2 a continuación.

Tabla 2. Estilos de liderazgo de los más populares

Sujeto	Autocrático		Conductor		Metódico		Democrático		Poco Formal		Liberal	
	Puntos	Evalúa	Puntos	Evalúa	Puntos	Evalúa	Puntos	Evalúa	Puntos	Evalúa	Puntos	Evalúa
HCA	6	BP	12	BP	21	AP	25	AP	22	AP	11	BP
RMS	11	BP	15	MP	21	AP	24	AP	18	MP	9	BP
SPY	9	BP	13	MP	19	MP	23	AP	22	AP	15	MP
SHH	11	BP	14	MP	21	AP	22	AP	15	MP	9	BP

Leyenda: Alta presencia: Ap ; Mediana presencia: Mp ; Baja presencia; Bp

Como se puede apreciar en la Tabla 2 se agruparon los puntos por estilos de liderazgo de los deportistas más populares, según la percepción de cada atleta en cada uno de estos, para de manera general identificar los valores que pueda arribar hacia conocer el estado real de cada estilo de liderazgo de los miembros del grupo y del liderazgo del portero.

En el estilo autocrático se obtuvo que este tiene una baja presencia. Y en el atleta HCA se obtienen la más baja puntuación, con 6 puntos, para una media de 2. Este atleta se le considera que no realiza decisiones unipersonales, comunica la mayor cantidad de información que es necesaria ante cualquier situación determinada, presentando los argumentos requeridos, facilita además la iniciativa e independencia, y promueve la comunicación y las adecuadas relaciones interpersonales.



Para el análisis de los resultados obtenidos en el estilo metódico, se agruparon los puntos generales de todo el grupo, donde prevalecen las atletas HCA, RMS y SHH, que con 21 puntos resaltan una alta presencia de comportamientos en el líder como la organización, disipar las dudas de los otros atletas y ser perseverantes, con relaciones formales hacia sus compañeros, aunque inexpresivo, tomando en consideración siempre los resultados que desea alcanzar.

El estilo democrático existe con una alta presencia en HCA (una media de 4.2), donde hay que resaltar que el líder (portero) permite la libertad de análisis, coordinación y cooperación, siendo afable, flexible y preocupado del bienestar de sus compañeros, dando la posibilidad de participación a los demás utilizando los consejos y las conversaciones como medio de influencia directa hacia el resto de los miembros del equipo.

Estos son algunos de los comportamientos que la mayoría de los atletas perciben objetivamente en relación a HCA que alcanza 25 puntos, para una alta presencia, se destaca además dentro este grupo un estilo de liderazgo donde motiva e integra a sus compañeros, trabaja para resolver los problemas y disminuir las dificultades, favoreciendo la iniciativa y la independencia entre ellos.

SPY alcanza 15 puntos, mediana presencia del estilo liberal, en el cual predominan características de esta forma de dirigir.

De manera general, estos estilos de liderazgo, se corroboraron y coinciden de manera general, a lo valorado en las respuestas a las preguntas realizadas en la entrevista, donde se aprecia la manifestaciones, conductas y proceder que corresponden con especificidad a los estilos de conducta anteriormente mencionados.



## Discusión

Dentro del equipo de fútbol masculino de 11-12 años de la Escuela John F. Kennedy se muestra una alta integración y cooperación mutua que se extiende más allá de la participación de los líderes, integrando a todos los deportistas, reflejo esto de la cohesión grupal alcanzada.

Se refleja un esfuerzo común, donde se realiza un trabajo conjunto por parte de todos, donde no se discute esfuerzo, lo que ayuda a mantener el equipo unido. Se manifiesta dedicación y compromiso, en el seno de este grupo. Se genera a su vez, un clima de esfuerzo y trabajo, donde se unen a sus miembros y el equipo se fortalece ante la adversidad y la dificultad, en la que se demuestra la importancia de la unidad integrativa de los miembros y la necesidad de la realización de acciones de cooperación e interacción, demostradas en investigaciones de Canto y Hernández (2003), García- Más y Vicens (2003), Hernández (2003), La presa et al., (2021), Sabas y Del Pino (2014), Villalobos et al., (2020) y Ponte (2015).

Prevalecen en cuanto a estilos de liderazgo, el democrático con una alta presencia, y metódico, mientras que con una baja presencia encontramos al autocrático y al liberal.

El estilo de liderazgo democrático aporta conductas que se relacionan e influyen con la muy positiva y superior presencia de una cohesión grupal favorecida por la alta integración grupal que existe, permitiendo que se entrelacen las conexiones entre liderazgo y cohesión grupal en la determinación de buenas relaciones grupales en este equipo.

Con relación al estilo de liderazgo que prevalece en el estudio, se muestra la importancia de mantener en los equipos, líderes orientados a la relaciones sociales, como lo es el democrático, dado que sus características de disfrute de las relaciones sociales, las relaciones con los demás, entusiasmo, creatividad, organización, compromiso, contribuye en





gran medida a lograr un equilibrio dentro del equipo, asociando esto a la presencia muy positiva que existe en la cohesión de este equipo.

Por eso, para garantizar el desarrollo de la cohesión dentro de los equipos es importante tener en cuenta el factor liderazgo, el cual puede afectar o favorecer el rendimiento del equipo, sino es manejado o controlado de manera efectiva, dada que la intervención oportuna de este factor dirige significativamente la cohesión hacia la unión del grupo, centrándolos en las actividades o tareas que se relacionen con los objetivos propuestos por el equipo.

En este equipo el liderazgo del portero y demás deportistas que ejercen liderazgo favorece la cohesión, basada en las adecuadas relaciones interpersonales y la integración grupal.

La cohesión se manifiesta en la atmósfera del grupo, en la cooperatividad y, en general, en las relaciones y forma de interactuar de estas atletas, donde no existen antipatías ni fricciones entre los integrantes.

En el caso de los subgrupos donde existe un líder, éste es determinante para la cohesión, que se favorece por la identificación de los miembros con el líder.

El liderazgo es un proceso grupal mediante el cual se ejerce una influencia sobre los demás miembros del grupo, que contribuye al alcance de los objetivos comunes. El portero HCA tiene la capacidad de influir en los demás en mayor medida en que los demás lo harán en ellos, reflejado esto en los resultados obtenidos. Así, los resultados obtenidos avalan lo señalado en similares estudios en equipos deportivos por Gómez-Millán y Esquivá (2017) y Dzhamgárov y Rumiántseva, (1989).

Esta influencia del líder, además, repercute positivamente en procesos grupales como la cohesión confirmándose lo planteado por Losada et al., (2012). De esta manera se coincide



con resultados similares obtenidos por estudios sobre relación de estilos dirección y cohesión en equipos colectivos de Villalobos et al., (2020), Reluz (2015).

Además, algo importante es que dentro de este equipo el líder democrático, para resolver un problema, ofrece varias soluciones, apelando a las opiniones, las necesidades y las motivaciones del equipo, dando paso a la posibilidad a que el grupo elija.

Por eso, es de vital importancia tener en cuenta que la dinámica interna de los integrantes del equipo debe ser conducida de una manera acertada, de modo que esta refleje una ventaja en la consecución de los objetivos grupales evitando el fracaso por falta de compromiso, para favorecer la optimización de la integración grupal. Esto se puede corroborar con resultados de investigaciones en equipos colectivos realizados por otros autores como Villalobos et al., (2020) Camejo (2016), Reluz (2015), Cañizares (2020).

Estas investigaciones evidencian y corroboran que para garantizar el desarrollo de la cohesión dentro de los equipos es importante tener en cuenta el factor liderazgo, Reluz (2015), y Cañizares (2020), el cual puede afectar o favorecer el rendimiento del equipo, sino es manejado o controlado de manera efectiva, dada que la intervención oportuna de este factor dirige significativamente la cohesión hacia la unión del grupo, centrándolos en las actividades o tareas que se relacionen con los objetivos propuestos por el equipo.

De acuerdo con lo anterior es necesario fomentar, además, una cohesión dirigida hacia la tarea, donde el establecimiento de objetivos y normas se perciban como factores determinantes en el fortalecimiento y mantenimiento del equipo, donde esté dirigida hacia las relaciones sociales, con el fin de terminar fortaleciendo al equipo tanto en el aspecto relacionado a la tarea como en el aspecto social. Villalobos et al., (2020), Ponte (2015).

Con relación al estilo de liderazgo que prevalece en el trabajo, se muestra la importancia de mantener en los equipos, líderes orientados a la relaciones sociales, como lo



es el democrático, dado que sus características de disfrute de las relaciones sociales, la generosidad de la valoración y relación con los demás, entusiasmo, creatividad, organización, compromiso, contribuye en gran medida a lograr un equilibrio dentro del equipo, asociando esto a la presencia muy positiva y superior que existe en la cohesión de este equipo de fútbol, en el cual el líder identificado toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores, expresa sus criterios de evaluación y las normas en términos explícitos y claros, aspectos también destacados por investigadores como Dzhamgarov y Rumiántseva, (1989), Gómez-Millán y Esquivá (2017), Linares y Suleimy (2012).

El desarrollo de la cohesión y el liderazgo en este equipo deportivo de fútbol respaldado por la alta integración grupal que posee, logra mantener una proporción adecuada, debido a que los indicadores de la cohesión dirigida hacia la unidad afectiva, a la actividad y en la valoración son elevados, y el liderazgo del portero y demás líderes poseen la característica de un líder tanto democrático como metódico que permite influir en la cohesión de equipo por su carácter participativo; así, los integrantes de este equipo pueden encontrar posibilidades de realización dentro del grupo.

### **Conclusiones.**

El liderazgo y la cohesión grupal del equipo de fútbol categoría 11-12 de la escuela John F Kennedy, Panamá se caracteriza por la alta integración grupal y el predominio del liderazgo de estilo democrático. Existe unidad afectiva, unidad en la actividad y en las valoraciones. Los integrantes de este equipo poseen satisfacciones personales con los integrantes de su grupo y con la actividad deportiva que realizan, así como con el estilo de dirección de sus líderes, en el cual se distingue al portero como líder más significativo del equipo.



## Referencias bibliográficas

- Canto Ortiz, J M y Hernández Mendo, A. (2003). *La cohesión en los grupos deportivos*. [http://rodas.us.es/file/61046f74-1230-4c71-0afb-478aa0e482d1/1/lacohesion\\_grupos\\_deportivos.zip/files/4](http://rodas.us.es/file/61046f74-1230-4c71-0afb-478aa0e482d1/1/lacohesion_grupos_deportivos.zip/files/4)
- Camejo, R. S. (2016). *Cohesión grupal y desempeño táctico en la preselección nacional de fútbol sala*. La Habana: Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel Fajardo.
- Cañizares, M (2020) *Aspectos psicosociales de los equipos deportivo. Introducción a la Psicología del Deporte y la Actividad Física*. Puerto Rico: Universidad Rio Piedras, San Juan.
- Cañizares, M. 2004; *Psicología y equipo deportivo*. Editorial Deportes, Ciudad de La Habana, Cuba. 50-56.
- Dzhamgárov, T.T. y Rumiántseva, V.I (1989). *Liderazgo en el deporte*. Moscú: Editorial. Científica técnica, 22-43.
- García-Más, Ay Vicens Bauzá, P.(2003) *La psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento*. Disponible en:  
<http://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CFwQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.rpdnline.com%2Farticle%2Fdownload%2F38%2F38&ei=hJodVZbYKZKyyATq4IKoCQ&usg=AFQjCNERu5oWPABSUiY8aaVDhocNUTa65Q&bvm=bv.89744112,d.aWw>.
- Gómez-Millán, M. & Esquivá, I. (2017). Diseño y validez de contenido de una entrevista para la evaluación psicológica de porteros de fútbol. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 1(e3), 1-12.



- Hernández Mendo, A. (2003). *Cohesión de equipos*. (en línea). (Consulta: noviembre, 2014). <http://www.efdeportes.com/efd114/cohesion-de-equipo.htm>
- Sabas, G. y Del Pino, M. (2009). (Psicología deportiva).  
(<http://sipd.files.wordpress.com/2009/06/ponenciasencuentroonlinesipd.pdf>)
- Linares Sáez, Suleimy. (2012). *Caracterización del proceso de liderazgo del Director Técnico de la Selección Nacional de Fútbol Femenino categoría sub*. [Tesis Licenciado en Cultura Física]. La Habana: UCCFD.
- Lapresa, D., Otero, A., Arana, J., Álvarez, I., & Anguera, M. T. (2021). Concordancia consensuada en metodología observacional: efectos del tamaño del grupo en el tiempo y la calidad del registro. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 21(2),
- Losada López, E, Rocha, D. C y Castillo, L. (2012) Relación entre cohesión y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá. *Rev. Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12 (1), 3-4.
- Ponte de los Reyes, L.R. (2015). Acciones para el mejoramiento de la cohesión grupal en equipo de baloncesto masculino categoría sub-18. *ACCIÓN*, 11(22).  
Matanzas: Facultad de Cultura Física de la Universidad.
- Torrallas, J. (2017). *Diagnóstico del proceso de cohesión grupal en contextos escolares*. La Habana: Universidad de La Habana Facultad de Psicología.
- Villalobos, A, Nápoles, M y Cañizares, M (2020). Diagnóstico de la cohesión grupal en voleibolistas. *Acción*, 16.

