

Liderazgo y apoyo a la autonomía: deporte y contraste laboral

Lectura del liderazgo que examina cómo las conductas de quienes influyen sobre otras personas apoyan o dificultan sus necesidades psicológicas, conservando el contexto de los estudios laborales y deportivos utilizados.

Autoría: EDUFISICA

Publicación: 2026-10-13

Versión del contenido: 2026-10-13

Módulo: Equipos, liderazgo y comunicación

Nivel propuesto: Avanzado

Lectura estimada: 27 min · 5871 palabras de cuerpo

Resumen

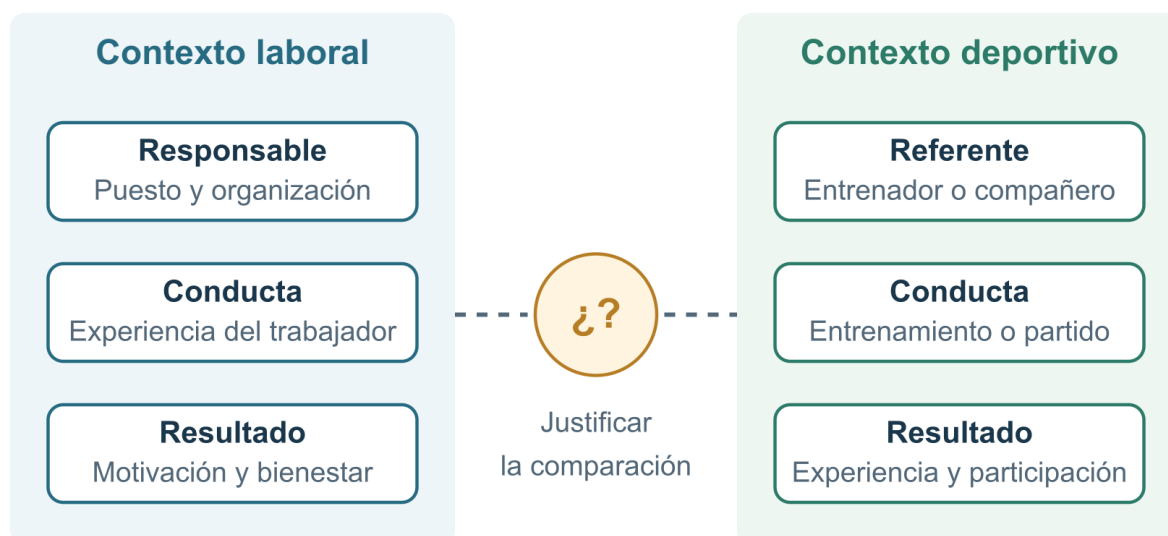
El apoyo a la autonomía permite estudiar el liderazgo por la manera en que se ofrece orientación, se escucha y se explica una demanda. Esta lectura contrasta el capítulo laboral de Van den Broeck y Slemp con la investigación deportiva reseñada por Standage y la agenda sobre liderazgo de deportistas de Loughhead y sus colegas. Diferencia conductas del líder, percepciones de apoyo, satisfacción de necesidades y resultados, y examina su medición. Los estudios laborales conservan su procedencia; las intervenciones deportivas mantienen condiciones, excepciones y tiempos de observación. Se explican los problemas de solapamiento entre estilos, las fuentes de valoración y la variación dentro de un equipo. Los ejemplos hipotéticos sirven para formular decisiones y preguntas de seguimiento, sin presentar una receta universal de liderazgo.

Palabras clave: liderazgo; apoyo a la autonomía; necesidades psicológicas; entrenador; contexto laboral; medición; motivación autónoma

<https://edufisica.com/enciclopedia/psicologia-deportiva/liderazgo-y-apoyo-a-la-autonomia-deporte-y-contraste-laboral.html>

Comparar conserva el contexto

Diagrama conceptual: el puente representa una pregunta, no un efecto probado.



Un marco compartido conserva poblaciones, atribuciones y resultados.

Las semejanzas conceptuales permiten formular preguntas. Los resultados de trabajadores y organizaciones mantienen su procedencia al contrastarlos con deporte.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Anja Van den Broeck y Gavin R. Slemp (2023); Todd M. Loughhead, Krista J. Munroe-Chandler, Matthieu M. Boisvert y Katherine E. Hirsch (2021); Martyn Standage (2023).

Una pregunta de liderazgo, dos contextos de evidencia

¿Cómo se relaciona la manera de dirigir con las razones por las que alguien participa? Van den Broeck y Slemp examinan esa pregunta en organizaciones laborales. Su capítulo conecta dos tradiciones: la que estudia estilos establecidos de liderazgo y la que parte de conductas de apoyo a las necesidades psicológicas. Standage revisa una pregunta relacionada en deporte, donde entrenar, competir y sostener la participación introducen demandas propias. Los capítulos comparten un marco motivacional, pero describen actividades y relaciones diferentes. ^{[1][3]}

La comparación empieza por conservar quién influye, sobre quién, haciendo qué y en qué situación. Un supervisor puede organizar un puesto de trabajo; un entrenador define tareas y participa en decisiones competitivas; un deportista puede influir sobre sus compañeros sin tener esas mismas atribuciones. Loughhead y sus colegas señalan precisamente que la autoridad para decidir sobre entrenamientos no debe darse por supuesta cuando se estudia el liderazgo de atletas. La similitud de una conducta aparente no vuelve equivalentes sus posibilidades de actuación. ^[2]

El interés común es la calidad de la motivación, no simplemente su intensidad. En la exposición de la teoría de la autodeterminación, actuar con voluntad y reconocer valor en una tarea difiere de actuar bajo presión externa o interna. Ambas razones pueden acompañar un esfuerzo visible. Por eso, asistencia, obediencia o persistencia durante un período breve no identifican por sí mismas cómo vive la persona su participación. La relación entre contexto, razones y resultados requiere medidas que distingan esos componentes. ^{[1][3]}

Esta distinción organiza la lectura. Primero se examinan las conductas y su significado; después, los procesos propuestos y las observaciones que los respaldan. La evidencia laboral permite comparar conceptos y formular preguntas. La deportiva aporta resultados en situaciones de entrenamiento, partidos o formación de entrenadores. Cuando una propuesta procede del ámbito laboral, se mantiene allí hasta que exista una justificación deportiva concreta. No se convierte un resultado sobre satisfacción con el supervisor en una mejora de rendimiento competitivo por cambiar el nombre del responsable.

[Inferencia] Un contraste útil puede preguntar si la persona comprende una demanda, tiene espacio para aportar y recibe información relevante. Esas preguntas se pueden adaptar a distintos escenarios, conservando qué decisión está realmente abierta y qué resultado se quiere estudiar. Constituyen una orientación de análisis derivada de los capítulos, no una prueba de que el mismo procedimiento produzca efectos idénticos en cada contexto.

Apoyar la autonomía mediante conductas reconocibles

El apoyo a la autonomía es un conjunto de conductas interpersonales que reconoce la perspectiva de la otra persona y favorece su iniciativa y participación voluntaria. Van den Broeck y Slemp lo describen en el trabajo mediante oportunidades de elección y aportación, reconocimiento de puntos de vista, comunicación informativa y menor uso de premios o sanciones para presionar. Standage caracteriza el clima deportivo con elección, iniciativa y comprensión, reduciendo la exigencia de actuar de una manera impuesta. ^{[1][3]}

Ese conjunto se entiende mejor si se separa la intención del responsable de la experiencia del destinatario. Un entrenador puede querer ayudar y formular una instrucción que el atleta recibe como presión. También puede mantener una exigencia y comunicarla de modo que el deportista comprenda su función. El análisis del apoyo se interesa por lo que ocurre en la interacción y por su significado para la participación. Una autodescripción favorable del líder no sustituye las observaciones de quienes reciben su orientación.

La elección tiene un contenido concreto. Elegir entre alternativas pertinentes, aportar información sobre una tarea y proponer una solución son posibilidades distintas. El

capítulo laboral advierte que las definiciones operativas de apoyo varían entre campos. En la literatura de entrenamiento se destaca la elección dentro de reglas y límites; en algunas exposiciones laborales esos límites no se hacen igualmente explícitos. La comparación exige identificar cuánto margen existe, sobre qué aspectos y con qué condiciones. ^[1]

Ejemplo hipotético: un entrenador mantiene como objetivo practicar una situación táctica, pero permite que los jugadores propongan dos formas de organizar el ejercicio. Explica qué condiciones deben conservarse para que la práctica responda al objetivo. La decisión colectiva no incluye cambiar las reglas de seguridad ni borrar la tarea; incluye participar en su organización. [Inferencia] El apoyo puede examinarse preguntando si la propuesta fue escuchada, cómo se discutió y si la elección tenía consecuencias reales.

Una razón significativa es la explicación de por qué se solicita una acción, expresada de modo que pueda comprenderse en relación con sus objetivos. Van den Broeck y Slemp la destacan cuando ofrecer elección no es posible; Standage la incluye entre los apoyos deportivos. Explicar no equivale a repetir una orden con más palabras. La información debe conectar la demanda con su propósito y dejar espacio para comprender la perspectiva de quien debe realizarla. ^{[1][3]}

Orientación informativa y presión controladora

El liderazgo controlador describe una forma de influencia que presiona para pensar, sentir o actuar de una manera determinada. En el capítulo laboral aparecen amenazas, intimidación y tácticas que inducen culpa o vergüenza. En la exposición deportiva, Standage contrapone esas presiones a los ambientes que apoyan las necesidades. El contraste se refiere al significado interpersonal de las conductas y no a que una persona ocupe un cargo formal o informal. ^{[1][3]}

La comunicación informativa ofrece elementos para comprender una tarea o valorar el desempeño sin convertirlos en una exigencia sobre el valor personal. La comunicación controladora utiliza la relación o sus consecuencias para forzar una respuesta. Standage explica esta diferencia al estudiar eventos deportivos como el feedback y la competición: un acontecimiento puede contener información relevante sobre competencia y, al mismo tiempo, adquirir un sentido de presión. Examinar únicamente su forma visible deja fuera esa función. ^[3]

Ejemplo hipotético: después de una jugada, una capitana señala que el equipo llegó tarde a una cobertura y propone revisar la señal utilizada. Otra formulación vincula el mismo error con la idea de que quien falla no merece pertenecer al grupo. Las dos intervenciones hacen referencia al resultado, pero el segundo mensaje añade una condición sobre aceptación personal. [Inferencia] Para analizarlas conviene registrar

el contenido, el tono, la posibilidad de responder y la experiencia de quienes participan.

La exigencia competitiva tampoco determina automáticamente control. Standage distingue una competición dominada por presión de ganar de otra que ofrece desafío y experiencias de aprendizaje y relación. El resultado objetivo contiene información, pero no agota la manera de interpretar la actuación. Un liderazgo que solicita esfuerzo puede estudiar cómo justifica la tarea y qué lugar concede al error, sin reducir el apoyo a eliminar toda demanda. [3]

Los premios y reconocimientos requieren la misma precisión. Van den Broeck y Slemp describen incentivos contingentes como controladores en la medida en que restringen la autonomía. El punto relevante es cómo se usan para orientar la conducta y qué significado adquieren. [Inferencia] Evaluar una práctica exige distinguir información sobre progreso, condiciones de participación y presión por obtener aprobación. Esa distinción permite examinar un mensaje concreto sin clasificar toda celebración o toda instrucción mediante una etiqueta única. [1]

Apoyo a autonomía, competencia y vínculo

El apoyo a las necesidades es una organización de conductas que atiende autonomía, competencia y vínculo. Van den Broeck y Slemp reúnen estos tres conjuntos bajo la expresión liderazgo de apoyo a las necesidades. La autonomía se refiere a voluntad; la competencia, a sentirse efectivo; el vínculo, a experiencias de cuidado y conexión. Se trata de dimensiones relacionadas cuya distinción ayuda a precisar qué aporta una interacción. [1]

En el trabajo, el apoyo a la competencia incluye expectativas comprensibles, feedback constructivo y oportunidades de desarrollar capacidades. El apoyo al vínculo incorpora interés auténtico, escucha y reconocimiento de sentimientos. Standage propone componentes deportivos semejantes: estructura, desafío adecuado e información relevante para competencia; interés por la persona, cooperación y disposición a escuchar para vínculo. Las listas son orientaciones situadas, y algunas conductas pueden apoyar más de una necesidad. [1][3]

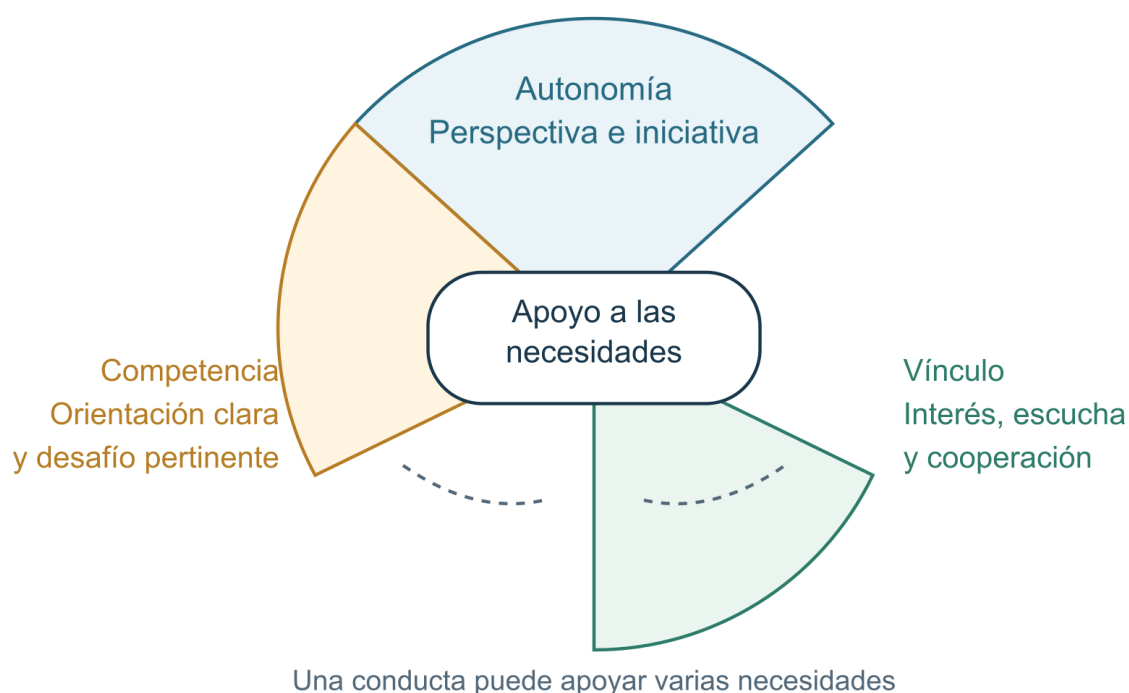
La satisfacción de necesidades es la experiencia de que esos requisitos psicológicos reciben apoyo, distinta de la mera presencia de una conducta en una lista. Clarificar un objetivo puede contribuir a competencia porque ayuda a entender qué se necesita hacer; también puede favorecer autonomía si permite comprender el propósito. Escuchar una objeción puede expresar interés y abrir una participación más voluntaria. La conexión no obliga a suponer que todos los efectos se producen siempre o con la misma intensidad. [1][3]

Ejemplo hipotético: una entrenadora presenta una tarea nueva, muestra sus criterios y pregunta qué dificultad perciben los atletas. Una respuesta le permite ajustar la explicación, otra sugiere que el grupo necesita un desafío distinto y otra expresa preocupación por un compañero. [Inferencia] El episodio ofrece información sobre tres dimensiones sin convertir cada frase en una técnica exclusiva. La utilidad del esquema está en orientar la interpretación del intercambio y reconocer qué necesita mayor atención.

El capítulo laboral plantea una cuestión adicional: quizá la asociación entre apoyo a autonomía y las tres necesidades refleje una conexión motivacional, pero también puede relacionarse con lo que incluyen los instrumentos. Algunas medidas denominadas de autonomía contienen contenidos de competencia y vínculo. Por eso, explicar que las dimensiones se relacionan debe acompañarse de una pregunta sobre cómo se midieron. El problema de medición se desarrolla más adelante, sin resolverlo por definición. ^[1]

Tres apoyos, relaciones entre componentes

La separación ayuda a precisar el contenido; no implica efectos aislados.



Las listas de apoyo distinguen contenidos relacionados. Comprender la perspectiva del destinatario puede conectar varios apoyos, cuya experiencia debe examinarse.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Anja Van den Broeck y Gavin R. Slemph (2023); Martyn Standage (2023).

Qué aporta comparar estilos sin confundirlos

Van den Broeck y Slemp muestran que la teoría de la autodeterminación se ha utilizado para comprender estilos tradicionales, proponer otros y estudiar procesos motivacionales. En la literatura laboral distinguida por el capítulo aparecen estilos orientados al cambio y otros centrados en las relaciones. Su pregunta es cómo esas conductas se vinculan con las necesidades y la motivación de trabajadores. El análisis de apoyo a la autonomía añade una perspectiva sobre el significado de la influencia, no simplemente un nombre más en una lista. ^[1]

Un comportamiento puede describirse en más de un marco. Considerar las diferencias de los integrantes puede aparecer como consideración individualizada en un enfoque transformacional y como reconocimiento de perspectivas en uno de apoyo. Compartir una visión también puede ir acompañado de razones comprensibles. La semejanza de componentes ayuda a comparar teorías, pero no demuestra que todos los estilos sean idénticos ni que uno explique más resultados que los demás. ^[1]

Los autores plantean precisamente la validez divergente: la evidencia de que medidas o conceptos relacionados conservan diferencias relevantes en lugar de ser denominaciones intercambiables. Si dos estilos presentan asociaciones similares con la motivación y se relacionan fuertemente entre sí, conviene examinar qué parte comparte cada uno y qué contribución específica conserva. El capítulo considera especulativa la idea de que el apoyo a autonomía sea el estilo más predictivo antes de realizar esas comparaciones. ^[1]

En deporte, Loughhead y sus colegas revisan marcos procedentes del entrenamiento y de organizaciones. Presentan además un modelo de trabajo para el liderazgo de atletas, con antecedentes, influencias compartidas, resultados individuales y colectivos y retroalimentación. Es una propuesta para orientar investigación. El hecho de que incorpore motivación como antecedente o resultado no demuestra por sí mismo el proceso específico mediante el cual una conducta apoya las necesidades. ^[2]

[Inferencia] La comparación puede partir de un episodio real y preguntar qué aspecto explica cada marco. Uno puede ayudar a identificar quién influye; otro, cómo se coordinan acciones; la autodeterminación, cómo se vive la participación. Mantener esas preguntas diferenciadas reduce la tentación de buscar una etiqueta que explique toda la relación. También permite describir coincidencias concretas y formular contrastes sobre componentes, en vez de declarar una superioridad general del estilo preferido.

Cambiar una tarea o cambiar su interpretación

La influencia del líder puede actuar mediante la organización del trabajo y mediante la manera de comprenderlo. Van den Broeck y Slemp reseñan estudios que relacionan estilos laborales con percepciones de variedad, identidad y significado de la tarea, autonomía y feedback. El capítulo deja abierta una cuestión: si los líderes modifican efectivamente el diseño del puesto o si cambian su valoración y el significado atribuido por los trabajadores. Ambos procesos son distintos aunque puedan coexistir. ^[1]

Esa distinción evita tratar cualquier cambio motivacional como resultado de una conversación. La estructura de una actividad establece opciones, secuencias, recursos y responsabilidades. La interpretación permite comprender por qué se realiza y qué importancia tiene. Una explicación no crea una oportunidad inexistente; un cambio de organización tampoco informa automáticamente si la persona lo considera pertinente. La comparación laboral sirve para preguntar por estos dos componentes sin atribuir un resultado deportivo que allí no se estudió.

Standage señala que en deporte hay tareas poco interesantes que pueden ser relevantes para desarrollar capacidades. La participación voluntaria en ellas puede apoyarse en comprender su valor, junto con razones significativas, reconocimiento de sentimientos y opciones pertinentes. Esta lectura no exige que cada ejercicio produzca disfrute inmediato. Permite estudiar qué significado adquiere y cómo se incorpora a los objetivos del deportista. ^[3]

Ejemplo hipotético: un grupo debe practicar una secuencia defensiva repetida. El entrenador puede explicar su conexión con un problema del último partido. También puede reorganizar los turnos para que cada jugador ensaye una responsabilidad distinta. La primera decisión modifica la información disponible; la segunda modifica la tarea. [Inferencia] El seguimiento puede observar si los atletas comprenden el propósito, participan y encuentran oportunidades de aprendizaje, manteniendo separadas las decisiones que se introdujeron.

Comparar esas vías requiere describir el cambio con suficiente precisión. Si se alteraron turnos y explicaciones al mismo tiempo, un resultado posterior corresponde inicialmente al conjunto de condiciones. Identificar qué componente contribuyó a qué experiencia plantea otra pregunta. El capítulo laboral presenta el enlace entre contexto social y estructura como un asunto de investigación, y el deportivo incluye estructura y razones entre los apoyos posibles. Esa combinación ofrece un marco para formular preguntas, sin adjudicar eficacia aislada a una modificación hipotética. ^{[1][3]}

Lo que muestra el contraste laboral

En la revisión laboral, el apoyo a la autonomía se relaciona positivamente con satisfacción de necesidades y motivación autónoma. Van den Broeck y Slemp reseñan el metaanálisis de Slemp y colegas de 2018, que informa también asociaciones positivas con bienestar y negativas con malestar, incluido burnout. Esos resultados corresponden a empleados y organizaciones de los estudios sintetizados. Permiten describir un patrón de relaciones, no una probabilidad de éxito de un equipo deportivo. ^[1]

El capítulo señala que en esa síntesis los tamaños de efecto no fueron moderados por cultura nacional ni proximidad del líder. La proximidad distingue al supervisor directo de alguien situado más arriba en la jerarquía. Que esos análisis no detectaran moderación no demuestra que toda cultura o relación responda de manera idéntica en cualquier situación. El dato conserva la pregunta y las categorías examinadas por la revisión. ^[1]

Otros estudios laborales se presentan como examen de condiciones: sobrecarga del rol, demandas emocionales, inseguridad del empleo y rediseño proactivo del trabajo. El apoyo aparece como un recurso del puesto o en relación con los ajustes que realiza el trabajador. Estas condiciones tienen contenido organizacional específico. Una demanda de clientes y una decisión táctica competitiva pueden ser exigentes, pero su parecido verbal no acredita el mismo mecanismo o resultado. ^[1]

El contraste aporta algo más preciso que una recomendación general de ser amable. Ayuda a distinguir cómo se ofrece margen de iniciativa, cómo se acompaña el desarrollo de competencias y cómo se responde a cargas que el trabajador considera difíciles. También sitúa la influencia dentro de una organización con políticas y distribución de tareas. El responsable no controla todas las condiciones que afectan la motivación, y el capítulo reconoce la interacción de factores sociales y estructurales.

[Inferencia] Para trasladar una pregunta al deporte habría que identificar la demanda equivalente, las atribuciones del líder y las experiencias y resultados de interés. Un estudio podría preguntar por volumen de responsabilidades o margen de decisión de una capitana, pero tendría que definir esas variables y examinarlas en su población. El contraste laboral es entonces una fuente de conceptos y problemas comparativos. Conserva su utilidad sin transformarse en evidencia deportiva adicional ni en una promesa de amortiguar cualquier carga de entrenamiento.

El clima creado por el entrenador en estudios deportivos

Standage reseña asociaciones entre percepción de apoyo del entrenador y satisfacción de necesidades, motivación autónoma, bienestar, implicación y persistencia. También presenta resultados relacionados con rendimiento en trabajos específicos. La formulación conserva el referente: atletas que perciben determinadas conductas y medidas de experiencia o participación. No reduce esos resultados a la mera declaración de que el entrenador utiliza un estilo favorable. [3]

El contraste con ambientes controladores incluye asociaciones con motivación controlada, desafección, síntomas de burnout y ansiedad cognitiva, entre otros resultados. La exposición reúne estudios diferentes; no presenta una muestra única que haya demostrado todas las relaciones simultáneamente. La interpretación de cada resultado depende de su medida y diseño. Esta precisión permite distinguir una tendencia reseñada de un diagnóstico individual o una predicción necesaria sobre cualquier deportista. [3]

El capítulo describe un desplazamiento desde el apoyo a autonomía hacia la evaluación de apoyos y obstáculos para las tres necesidades. En el trabajo de validación de Rocchi y sus colegas se utilizaron muestras de estudiantes deportistas y entrenadores de una asociación deportiva provincial. Los atletas que informaron conductas de apoyo también indicaron mayor satisfacción de necesidades y motivación autónoma; las conductas que las obstaculizaban se vincularon con frustración y motivación controlada. [3]

La ampliación cambia qué se registra. Un entrenador puede ofrecer opciones y, a la vez, dejar expectativas confusas; puede ser técnicamente claro y mostrar poco interés por las personas. El análisis necesita describir esos contenidos en lugar de tratar una valoración global como respuesta a todas las preguntas. [Inferencia] Una lectura situada puede contrastar oportunidades de iniciativa, orientación comprensible y trato interpersonal dentro del mismo período, preguntando cómo las experimenta cada deportista.

El liderazgo entre compañeros introduce otra relación. Loughhead y sus colegas explican que los atletas buscan en sus pares apoyos que el entrenador quizá no puede atender de manera completa. Esto justifica identificar qué persona es referente en una medición. Preguntar por el entrenador, una capitana o el conjunto de compañeros no es intercambiable: cambia quién realiza la conducta y las posibilidades de influir. Las asociaciones deportivas reseñadas sobre entrenadores no se convierten automáticamente en pruebas sobre cada líder informal. [2]

Una misma relación puede variar entre partidos

La variación entre situaciones forma parte del problema de liderazgo. Standage reseña un estudio de Delrue y colegas de 2017 con 197 futbolistas belgas a lo largo de cinco partidos. Los jugadores percibieron cambios significativos en conductas del entrenador que apoyaban u obstaculizaban autonomía y competencia. El registro muestra que una relación no debe describirse únicamente como un estilo constante a partir de una impresión aislada. ^[3]

En ese estudio, las percepciones de apoyo durante el juego predijeron positivamente conductas prosociales y negativamente conductas antisociales. Las percepciones de obstaculización predijeron conductas antisociales y resentimiento hacia el árbitro. Se conservan esas relaciones como resultados reseñados de una investigación entre partidos. No se atribuye al análisis una asignación experimental de entrenadores ni una demostración de que cualquier mensaje produzca necesariamente una conducta moral particular. ^[3]

La situación concreta importa para formular el registro. Competir con presión por el marcador, introducir un cambio de función o responder a una decisión arbitral genera episodios diferentes. [Inferencia] Puede interesar documentar qué dijo el entrenador, cuándo lo dijo, qué opciones dejó y cómo se interpretó. Esa observación proporciona un contexto para la percepción, aunque no reemplaza la medida del resultado ni permite reconstruir por sí sola todos los antecedentes del partido.

Ejemplo hipotético: un equipo informa alto apoyo en un partido y presión intensa en otro. La revisión reúne las respuestas sin borrar la diferencia mediante un promedio. Se examina si cambiaron circunstancias, interlocutores o expectativas y si varios integrantes describen el mismo episodio de distinta manera. El objetivo es comprender una variación relevante, no escoger una de las respuestas como la única verdadera porque encaja con la imagen habitual del entrenador.

El hallazgo también permite distinguir características relativamente estables de experiencias situacionales. Una relación prolongada puede contener continuidad y cambios, y una percepción inmediata puede responder a condiciones específicas. Standage propone futuros registros longitudinales de apoyos para las tres necesidades y métodos de muestreo de experiencias o eventos. La propuesta amplía la observación temporal; no afirma que cinco partidos resuelvan toda la trayectoria del liderazgo ni que la variación carezca de significado por no ser permanente. ^[3]

Formación laboral: destinatarios y tiempo del cambio

Van den Broeck y Slemp revisan intentos de formar a responsables de organizaciones para ofrecer mayor apoyo. En el estudio de Deci y colegas de 1989, la formación se orientó a iniciativa de empleados, feedback positivo informativo y aceptación de necesidades y sentimientos. Aunque entonces se denominó apoyo a autonomía, el contenido abarcaba elementos de las tres necesidades. Los subordinados percibieron a sus responsables como más apoyadores después de la formación. ^[1]

El cambio se acompañó de mayor satisfacción con supervisión y trabajo y más confianza en el liderazgo, según la reseña. El capítulo aclara que no se evaluó si aumentaron las percepciones específicas de apoyo a competencia o vínculo. Esta distinción es importante: incluir esos contenidos en el programa no equivale a haber medido cambios en cada dimensión. La descripción mantiene lo que se hizo y lo que se observó como dos partes relacionadas, pero diferentes. ^[1]

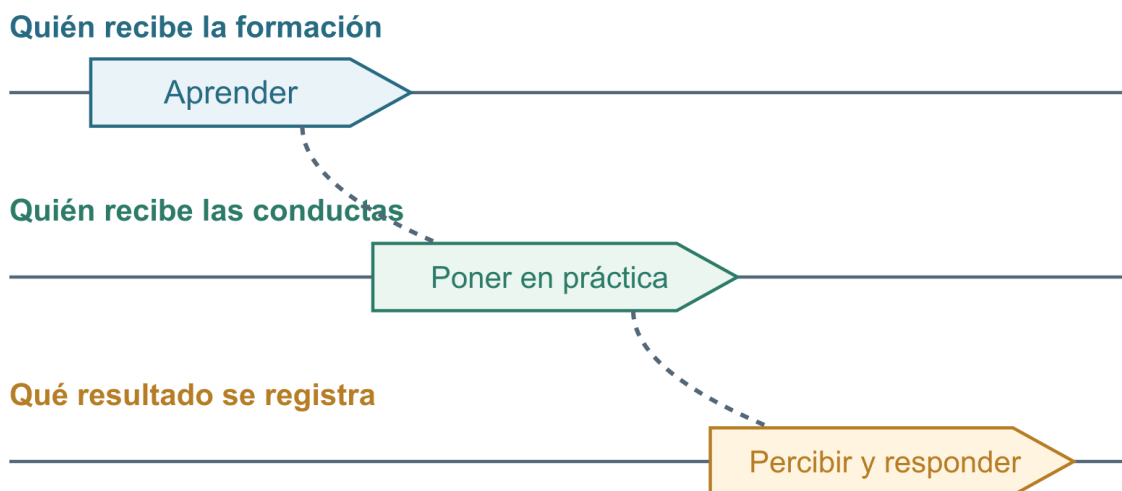
La revisión sistemática cualitativa de Slemp y colegas de 2021 reunió estudios de formación organizacional y encontró beneficios generales junto con resultados mixtos. Los autores del capítulo destacan la muestra que informa el cambio y la duración del seguimiento como posibles condiciones relevantes. Quienes reciben directamente la formación pueden mostrar efectos mayores que los subordinados, a quienes las nuevas prácticas deben llegar durante el trabajo cotidiano. ^[1]

El capítulo propone un posible efecto demorado: una formación necesita tiempo para traducirse en experiencias de quienes reciben el liderazgo. Esa interpretación no fija un número universal de sesiones o semanas. Sugiere distinguir aprender una conducta, ponerla en práctica y que otra persona la perciba. La evaluación de esas etapas puede producir resultados diferentes sin que todos sean contradicciones, porque el resultado y el destinatario de la medida también cambian. ^[1]

[Inferencia] Un seguimiento situado podría preguntar al responsable qué decidió modificar y reunir después observaciones de trabajadores sobre episodios concretos. La comparación debería conservar fechas y exposición a las prácticas. Esta propuesta de lectura no convierte la satisfacción del participante en evidencia sobre rendimiento del subordinado. Tampoco traslada la formación laboral al vestuario mediante equivalencia automática. Aporta un problema útil para estudiar programas deportivos: quién recibió el aprendizaje, quién debía experimentar su influencia y cuánto tiempo transcurrió.

La formación llega a otros durante la práctica

Secuencia conceptual para interpretar el seguimiento; sin escala de tiempo.



La evaluación distingue destinatario, exposición y momento.

Las distancias no representan duraciones ni tamaños de efecto.

La revisión laboral plantea diferencias entre participantes directos y subordinados y posibles cambios demorados. El seguimiento debe conservar quién informa y cuándo.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Anja Van den Broeck y Gavin R. Slemp (2023).

Una intervención deportiva y sus excepciones

Standage presenta la intervención de Reynders y colegas de 2019 como un ejemplo de formación de entrenadores. Los entrenadores fueron asignados aleatoriamente a un grupo de control o a una condición de apoyo a autonomía y estructura. El contenido reúne esas dos dimensiones, de modo que el resultado no se atribuye a autonomía aislada. La reseña describe una intervención deportiva concreta, distinta de los estudios organizacionales revisados en el capítulo laboral. ^[3]

Según la exposición, tanto entrenadores como atletas informaron cambios positivos en las conductas de apoyo a autonomía y estructuración, con deportistas de equipo como excepción. Además, los atletas de la condición de intervención informaron mayor motivación autónoma e implicación que los del grupo de control. La excepción forma parte del hallazgo y debe permanecer junto al resultado favorable. El capítulo no proporciona aquí una regla de éxito para todos los tipos de deporte. ^[3]

El ejemplo distingue varios niveles de resultado. Cambiar la manera de orientar es una conducta del entrenador; percibir ese cambio es una experiencia de quien recibe la orientación; motivación e implicación son otras variables. Registrar solamente que

una formación se impartió no demuestra que se modificaron todos esos niveles. La comparación entre grupos permite examinar una intervención, pero una medida de implicación sigue siendo diferente de una victoria o una marca deportiva.

Loughead y sus colegas plantean un problema más específico para el desarrollo de liderazgo de atletas. En la revisión de 2021 señalan pocas evaluaciones y programas de una temporada sin grupos de control. Su agenda propone diseños que permitan estudiar cambios y contrastar intervenciones. No es una contradicción con la intervención de entrenadores reseñada por Standage: una trabaja con entrenadores y otra pregunta por programas dirigidos a deportistas líderes. ^{[2][3]}

[Inferencia] Al formular una adaptación conviene decir si se forma al entrenador, a una capitana o al grupo, qué conductas se quieren practicar y quién informará después sobre ellas. Las posibilidades de decidir y la relación de autoridad cambian. El programa puede orientar al líder hacia escucha, razones e información clara, pero sus efectos deben examinarse en la población que lo recibe. Conservar esa diferencia permite utilizar evidencia relevante sin atribuir al liderazgo de pares resultados que proceden de otra intervención.

Cuando la medida mezcla componentes

El nombre de una escala no garantiza que todos sus contenidos representen una sola dimensión. Van den Broeck y Slemp observan que el Work Climate Questionnaire, utilizado para medir apoyo a autonomía laboral, incluye contenidos que se asemejan a apoyo a competencia y vínculo. Esto plantea si parte de sus asociaciones con las tres necesidades refleja un proceso psicológico o el solapamiento de lo que se pregunta. El capítulo presenta ambas posibilidades como asunto que requiere precisión. ^[1]

Las medidas más recientes con subescalas diferenciadas también presentan asociaciones fuertes entre los tres apoyos. Los autores reseñan correlaciones típicamente superiores a .80 en trabajos específicos. Ese número expresa relación entre medidas y no un porcentaje de trabajadores satisfechos, una fiabilidad universal o una predicción de rendimiento. El capítulo plantea posible redundancia de constructos, pero también recuerda que la teoría espera relaciones altas entre apoyos generales y menores al examinar situaciones más momentáneas. ^[1]

La varianza de método común es la parte de la asociación entre registros que puede depender de compartir fuente o procedimiento de medición. Si la misma persona valora conducta del líder y su propia experiencia en el mismo momento, esas respuestas pueden compartir más que el proceso que la teoría propone. Van den Broeck y Slemp recomiendan contrastar fuentes y diseños. No afirman que todas las asociaciones de autoinforme sean falsas, sino que requieren examinar cómo se obtuvieron. ^[1]

En liderazgo de atletas aparece una dificultad paralela de adecuación contextual. Loughhead y sus colegas señalan que instrumentos usados en este campo se desarrollaron inicialmente para entrenamiento deportivo o contextos militares. Aunque reseñan evidencia favorable de sus propiedades y de la relevancia de conductas, proponen revisar reactivos y desarrollar un cuestionario específico. Un ítem sobre organizar prácticas puede referirse a una atribución del entrenador que un atleta no tiene. [2]

[Inferencia] Una evaluación de apoyo a autonomía entre compañeros necesita comprobar que la conducta preguntada es posible en esa relación y que la respuesta identifica al referente apropiado. También debe distinguir la percepción del líder de la satisfacción experimentada por el compañero. Reunir ambas en un número único puede ocultar qué aspecto está cambiando. La precisión conceptual no consiste en multiplicar escalas: consiste en hacer que las preguntas, las medidas y las conclusiones correspondan a la misma relación y situación.

Personas, equipos y perspectivas diferentes

La dispersión dentro del equipo es la variación entre sus integrantes en una percepción o respuesta. Van den Broeck y Slemp la destacan al reseñar investigación multinivel laboral: la relación entre apoyo del responsable y resultados de subordinados estuvo moderada por cuánto diferían las percepciones dentro del grupo. Una media puede representar una tendencia y, a la vez, ocultar que el apoyo se experimenta de manera desigual. El hallazgo pertenece al contexto laboral reseñado. [1]

Ejemplo hipotético: seis integrantes valoran el margen de iniciativa de su responsable y tres describen oportunidades amplias mientras otros tres describen pocas. El promedio no permite saber si todos reciben un apoyo intermedio o si existen dos experiencias contrastantes. [Inferencia] Una revisión deportiva puede estudiar esa diferencia preguntando por funciones, situaciones y trato, sin asumir de entrada favoritismo o una causa única. La dispersión identifica un problema de interpretación; no proporciona por sí misma su explicación.

La fuente de valoración añade otra dimensión. Un responsable puede describir su intención, un subordinado su experiencia, un compañero las interacciones que observa y un superior otras responsabilidades. Van den Broeck y Slemp proponen incorporar diversas fuentes y estudiar incluso la díada como unidad de análisis. La discrepancia puede reflejar acceso a información distinta, situaciones distintas o variaciones en la conducta. Reunir perspectivas exige mantener lo que cada una permite conocer. [1]

Loughhead y sus colegas diferencian al líder como persona del liderazgo como proceso. Para esta lectura, la distinción sirve para formular la unidad de observación:

no basta contar personas con título de liderazgo para saber cuánto apoyo a autonomía se ofrece. La medida debe referirse a acciones y relaciones pertinentes. Asimismo, un resultado individual no se convierte en propiedad de todo el equipo mediante la sustitución de sujeto en la conclusión. ^[2]

El diseño temporal también cambia lo que puede inferirse. El capítulo laboral destaca el predominio de asociaciones transversales y reclama estudios multinivel, longitudinales y de intervención. La agenda de atletas de 2021 estima que alrededor del setenta por ciento de artículos revisados utilizó diseños transversales. Esa cifra describe la revisión del capítulo y no un recuento actual del campo. Las dos exposiciones permiten distinguir una fotografía de percepciones de un análisis del cambio y sus antecedentes. ^{[1][2]}

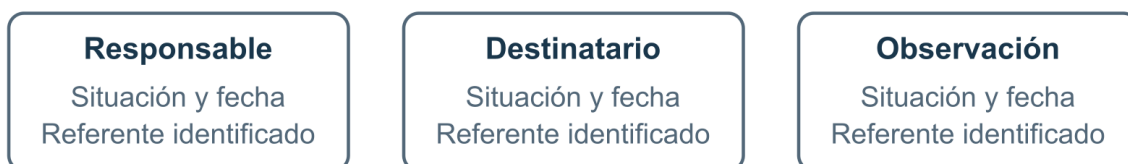
Una media no basta para describir al grupo

Ilustración de dispersión y fuentes; no representa una muestra o escala validada.

Mismo promedio ilustrativo



Contrastar fuentes y momentos



Puntos didácticos, sin datos empíricos ni umbral de clasificación.

La convergencia de perspectivas es una pregunta de investigación.

El capítulo laboral propone examinar dispersión y diversas fuentes de medida. Los puntos sólo ilustran diferencias que el promedio puede ocultar.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Anja Van den Broeck y Gavin R. Slemp (2023); Todd M. Loughhead, Krista J. Munroe-Chandler, Matthieu M. Boisvert y Katherine E. Hirsch (2021).

Revisar un episodio de liderazgo con preguntas situadas

Ejemplo hipotético: un equipo cambia una responsabilidad defensiva después de un partido difícil. El entrenador presenta la modificación y una jugadora con influencia sobre el grupo participa en la conversación. Algunos integrantes consideran útil el ajuste y otros temen perder su función habitual. El caso permite organizar preguntas sobre apoyo a autonomía sin atribuirle resultados que no se han observado.

[Inferencia] La primera decisión es distinguir qué parte de la propuesta está fijada y qué parte admite aportación.

La explicación del objetivo puede aclarar por qué cambia la responsabilidad y qué problema se intenta resolver. El espacio de elección puede referirse a cómo ensayar la nueva organización, no necesariamente a eliminarla. La escucha permite conocer dificultades, intereses y conocimientos que aportan los integrantes. Estas decisiones proceden de los componentes de apoyo reseñados por Van den Broeck y Slemp y Standage, pero su combinación en este ejemplo es una propuesta de análisis. ^{[1][3]}

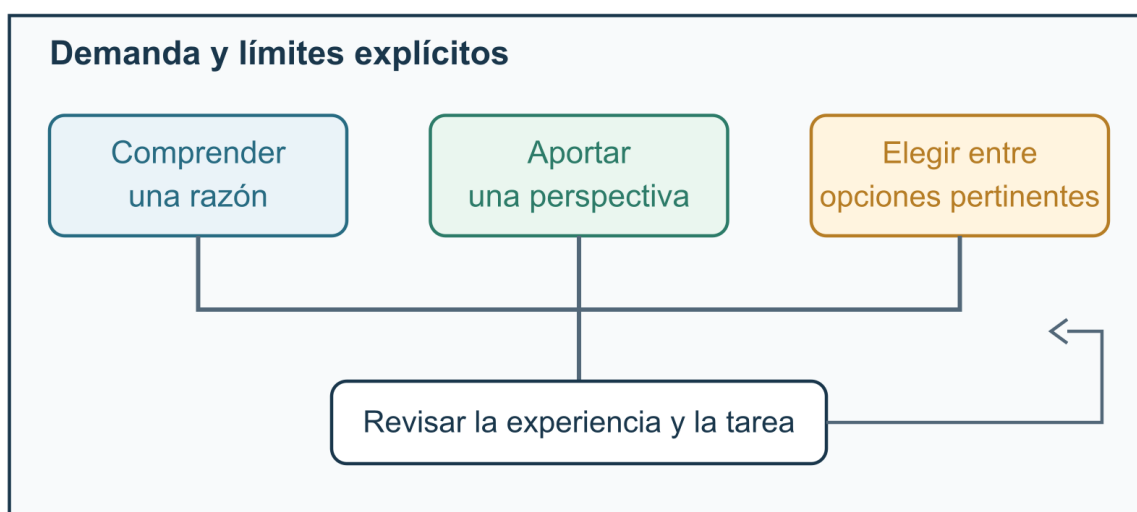
La jugadora puede reformular una preocupación para que el grupo la comprenda o facilitar que otra persona explique su alternativa. No necesita disponer de la autoridad del entrenador para influir sobre la participación. A la vez, atribuirle capacidad de modificar todo el entrenamiento borraría la diferencia de funciones. Loughhead y sus colegas advierten sobre esa desigualdad de atribuciones cuando cuestionan la adecuación de instrumentos de liderazgo. La observación debe reconocer qué acciones estaban realmente disponibles. ^[2]

[Inferencia] Después del ensayo, el equipo puede revisar si comprendió la demanda, qué aportaciones fueron consideradas y si las expectativas permitieron evaluar el ajuste. También puede estudiar si cada participante se sintió escuchado y si las distintas experiencias se concentran en funciones determinadas. Registrar sólo la aprobación de la propuesta dejaría fuera cómo se llegó a ella. Registrar sólo desacuerdo tampoco describe la calidad de la participación, porque una aportación crítica puede coexistir con voluntad de contribuir.

El seguimiento conserva resultados distintos: conducta del responsable, percepción de apoyo, razones de participación y desempeño de la tarea. Si mejora la ejecución, se describe esa mejora y las condiciones de práctica; si aumenta la comprensión, se registra como tal. La conversación, el cambio táctico y el ensayo forman un conjunto de modificaciones. Distinguirlos permite formular nuevas comparaciones sin concluir que un mensaje aislado produjo el resultado colectivo. El ejemplo ofrece una estructura para estudiar la experiencia, no una intervención validada.

Elección dentro de un marco comprensible

Las rutas distinguen información, aportación y posibilidades de decisión.



El margen debe existir en la decisión, no sólo en la formulación del mensaje.

Ejemplo conceptual de análisis; no protocolo de eficacia demostrada.

Los límites y el propósito pueden explicitarse junto con oportunidades reales de participación. El esquema organiza el caso hipotético de cambio defensivo.

Esquema didáctico original de EDUFISICA. Bases conceptuales: Anja Van den Broeck y Gavin R. Slemp (2023); Todd M. Loughhead, Krista J. Munroe-Chandler, Matthieu M. Boisvert y Katherine E. Hirsch (2021); Martyn Standage (2023).

Comparar procesos y efectos con diseños pertinentes

La teoría propone que conductas del líder influyen en las necesidades y, por esa vía, en motivación y funcionamiento. Van den Broeck y Slemp subrayan que la mayoría de estudios laborales reseñados no utilizó diseños capaces de confirmar todo ese proceso causal. En el panorama del capítulo señalan un ensayo aleatorizado y algunos estudios cuasiexperimentales, junto con escasez de diseños longitudinales de varias mediciones. Es una caracterización de esa revisión, no un inventario actualizado de intervenciones. ^[1]

Ese límite no invalida la comparación, pero obliga a decir qué pregunta responde cada diseño. Una asociación entre percepciones de apoyo y satisfacción indica que las variables se relacionan en el registro. Un análisis repetido puede estudiar variación temporal. Una intervención con comparación apropiada permite examinar los efectos de introducir determinadas condiciones. La atribución a un mecanismo intermedio requiere además medirlo y contrastar cómo se organiza respecto del cambio.

En deporte, la intervención de entrenadores reseñada por Standage aporta una comparación entre condiciones, mientras que los registros de futbolistas entre partidos ofrecen otro tipo de información. Ambos son relevantes, pero no intercambiables. La primera estudia formación de apoyo y estructura; los segundos describen percepciones situacionales y su relación con conductas. [Inferencia] Ponerlos en una misma explicación exige mantener qué variable se modificó y cuál se observó. ^[3]

La agenda sobre liderazgo de atletas propone diseños experimentales, incluyendo comparaciones con grupos que reciban después la intervención. La propuesta intenta atender dificultades prácticas para formar grupos de control, no afirma que ya se haya demostrado un programa universal. También reclama coherencia entre teoría, instrumento y proceso de desarrollo. El valor de estas preguntas es que convierten una expectativa general sobre liderazgo en relaciones que pueden estudiarse. ^[2]

[Inferencia] Un proyecto situado puede precisar qué conducta se enseña, en qué relaciones se espera su aplicación y qué secuencia de experiencias se propone. La evaluación puede reunir observación, percepciones y resultados en momentos pertinentes. Si el apoyo del responsable aumenta y la participación permanece igual, el hallazgo requiere interpretación, no ocultamiento. Quizá el resultado dependa de exposición, tiempo o componentes no modificados; esas posibilidades deben contrastarse. El proceso científico conserva tanto cambios como resultados nulos o excepciones al examinar una propuesta.

Una agenda de comparación que conserva sus preguntas

Los tres capítulos dejan preguntas que permiten avanzar con precisión. La exposición laboral pide integrar tradiciones, distinguir componentes de apoyo y fortalecer diseños. La deportiva reclama estudiar las dinámicas de necesidades y contextos a lo largo del tiempo. La dedicada a atletas propone marcos e instrumentos ajustados a su liderazgo y evaluación de programas. Estas agendas corresponden a sus publicaciones y no se presentan como preguntas ya resueltas por haber sido incluidas aquí. ^{[1][2][3]}

Una primera línea compara conductas y conceptos. Reconocer perspectivas, ofrecer opciones, explicar razones, aportar estructura y mostrar interés pueden coincidir en distintos estilos, pero conservan preguntas sobre combinación y significado. La validez divergente requiere estudiar diferencias, no escoger una definición más atractiva. Una segunda línea compara situaciones: trabajo, entrenamiento y competición ofrecen atribuciones y demandas distintas. La semejanza conceptual debe acompañarse de análisis del contexto en el que una conducta es posible.

Una tercera línea compara experiencias dentro de relaciones y grupos. Puede estudiarse si el apoyo varía entre personas o episodios, qué referente se está

valorando y cómo coinciden distintas fuentes de información. Standage propone métodos de muestreo de eventos y experiencias para captar procesos deportivos dinámicos. Van den Broeck y Slemp destacan niveles, tiempos y fuentes. Loughhead y sus colegas sitúan el liderazgo de atletas como proceso compartido que necesita medidas pertinentes. ^{[1][2][3]}

[Inferencia] Una formulación aplicada puede reunir esas líneas en preguntas concretas: qué demanda se explicó, qué margen existía, quién participó en la decisión y qué experiencia se observó después. La respuesta se sostiene mediante datos compatibles con cada pregunta. Las conductas de apoyo pueden orientarse y practicarse, pero una descripción del procedimiento es distinta de su evaluación. Esa distinción deja espacio para aprender de cambios, desacuerdos y excepciones sin convertirlos de inmediato en éxito o fracaso de toda una teoría.

La comparación ofrece así una manera de examinar liderazgo por sus relaciones y procesos. El contraste laboral conserva empleados, puestos y organizaciones; la evidencia deportiva conserva atletas, entrenadores y situaciones de juego o formación. Compartir la teoría de la autodeterminación facilita formular problemas comunes. Conservar las diferencias de contexto permite interpretar cada hallazgo con el alcance que tiene y proponer investigaciones que prueben, en lugar de presuponer, las conexiones entre conductas, necesidades, motivación y resultados.

Referencias bibliográficas

1. Van den Broeck, A., & Slemp, G. R. (2023). Leadership: A self-determination theory perspective. En R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of self-determination theory* (pp. 920–938). Oxford University Press.

45. Leadership: A Self-Determination Theory Perspective

2. Loughhead, T. M., Munroe-Chandler, K. J., Boisvert, M. M., & Hirsch, K. E. (2021). Athlete leadership. En E. Filho & I. Basevitch (Eds.), *Sport, exercise and performance psychology: Research directions to advance the field*. Oxford University Press.

12. Athlete Leadership

3. Standage, M. (2023). Self-determination theory applied to sport. En R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of self-determination theory* (pp. 701–723). Oxford University Press.

34. Self-Determination Theory Applied to Sport

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