

Liderazgo transformacional y motivación. Reflexiones conceptuales y fronteras entre constructos

Transformational leadership and motivation. Conceptual reflections and boundaries between constructs

Octavio Álvarez ¹

Ignacio Celsi ^{1,2}

Juan Facundo Corti ^{1,2}

Lucía Arias-Casasús ¹

Nerea Torres-Moya ¹

Isabel Castillo ¹

¹ Universitat de València. Grupo de Investigación Avanzada en Psicología de la Actividad Física, el Ejercicio y el Deporte (GIAPAFED-Universitat de València).

² Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina).

e-MOTION

Revista de Educación,
Motricidad e Investigación

NÚM. 25

ISSN 2341-1473

<https://doi.org/10.33776/EUHU/remo.vi25.9356>

Editorial
Universidad
de Huelva

EUHU

Resumen:

El liderazgo transformacional, la teoría de metas de logro (AGT) y la teoría de la autodeterminación (SDT) son tres modelos teóricos que explican el liderazgo y la motivación desde el paradigma de la psicología positiva, la cual aporta una concepción activa (cognitivo-social y organísmica) del ser humano. Tanto la AGT como la SDT tienen en cuenta el contexto como antecedente de los mecanismos que operan en la motivación humana. Por su parte, el liderazgo transformacional concibe los procesos de influencia del líder desde los efectos en la motivación intrínseca de los miembros del grupo. El presente trabajo intenta encontrar dónde están los límites conceptuales entre los aspectos contextuales de las teorías motivacionales (i.e., AGT y SDT) y la teoría de liderazgo transformacional. Adicionalmente, se incide en los aspectos transaccionales activos unidos a los transformacionales en la eficacia de las conductas del líder.

Palabras claves:

Liderazgo transformacional, teoría de las metas de logro, teoría de la autodeterminación, psicología positiva.

Abstract:

Transformational leadership, achievement goal theory (AGT), and self-determination theory (SDT) are three theoretical models that explain leadership and motivation from the paradigm of positive psychology, which provides an active (cognitive-social and organismic) conception of the human being. Both AGT and SDT consider context to be an antecedent of the mechanisms that operate in human motivation. On the other hand, transformational leadership is conceived of as a process in which leaders influence their groups by fostering intrinsic motivation among group members. The present study endeavors to delineate the conceptual boundaries between the contextual aspects of motivational theories (i.e., AGT and SDT) and transformational leadership theory. Furthermore, it emphasizes the active transactional aspects associated with the transformational ones in the effectiveness of the leader's behaviors.

Keywords:

Transformational leadership, achievement goal theory, self-determination theory, positive psychology.

Fecha de recepción: 5 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 1 de diciembre de 2025

Correspondencia: Octavio Álvarez. E-mail: octavio.alvarez@uv.es



Introducción

El objetivo de este trabajo es revisar cómo, dentro del paradigma de la psicología positiva, se imbrican algunas variables de interés en el estudio de la práctica de la actividad físico-deportiva, presentando límites entre conceptos y fronteras realmente difusas entre ellos. Con este fin, revisaremos principalmente dos de las variables psicosociales que han recibido más atención en la literatura científica como son el liderazgo y la motivación (Castillo et al., 2005).

Para entender los modelos teóricos como los que nos ocupan, conviene no olvidar el paradigma que precede a la propuesta teórica. Nos estamos refiriendo a la concepción que se tiene de la persona desde la psicología positiva. Esta concepción es fundamental para que las propuestas teóricas sean coherentes y eficaces para explicar y comprender las relaciones de las diversas variables con los pensamientos, las conductas y las emociones de las personas. En este abordaje de la naturaleza humana, son clave los enfoques humanistas, cognitivo-sociales, interaccionistas y organísmicos, en los cuales se destaca la tendencia activa de la persona, desde su nacimiento, con una predisposición innata a interactuar eficazmente con su entorno (Ryan y Deci, 2017). Esta naturaleza hacia la acción, orientada hacia lo que le resulta interesante a la persona es la que marca el interés de la psicología positiva hacia el florecimiento, el desarrollo positivo y el bienestar, entre otros objetivos (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). En otras palabras, al cambiar el concepto de lo que es el ser humano, también cambian los modelos explicativos de su conducta, pensamientos y emociones, teniendo en cuenta los aspectos volitivos y experienciales de la conducta.

Entre los abordajes del liderazgo desde la psicología positiva, el liderazgo transformacional, y en particular la teoría de liderazgo transformacional de Bass (1985), ha sido la que ha recibido más atención por parte de la literatura para explicar los procesos de influencia de las últimas cuatro décadas (Álvarez et al., 2016; Beauchamp y Morton, 2011). Sin embargo, la aplicación de esta teoría y de propuestas análogas bajo diversas denominaciones (como la teoría de liderazgo carismático; Conger y Kanungo, 1987) a la actividad físico-deportiva no fue hasta el trabajo de Zacharatos et al. (2000) y, desde entonces, se ha ido revelando progresivamente como una teoría ampliamente utilizada para estudiar las diferentes figuras de influencia relacionadas con la práctica de actividad física, deporte y ejercicio, como son los entrenadores, monitores, profesores, padres, madres y pares (Álvarez et al., 2016).

En cuanto a la motivación, la psicología positiva ha propuesto modelos teóricos que han explicado la conducta motivada. Frente a las perspectivas deterministas que han considerado a las personas como seres pasivos guiados principalmente por impulsos, surgen enfoques cognitivos, cognitivo-sociales y organísmicos que reconocen al individuo como un agente activo que interpreta su entorno, elabora creencias y genera significados que orientan su comportamiento (Ames y Ames, 1984). Las dos teorías que han abordado la motivación desde la psicología positiva son la teoría de las metas de logro (AGT por sus siglas en inglés; Ames, 1992; Nicholls, 1989) y la teoría de la autodeterminación (SDT por sus siglas en inglés; Deci y Ryan, 1985; Ryan y Deci, 2017). Desde una perspectiva más contemporánea, y en consonancia con la psicología positiva, se concibe al ser humano como un agente volitivo, capaz de internalizar normas, valores y creencias que subyacen a sus conductas motivadas (Roberts et al., 2007). Así, la motivación constituye un elemento explicativo fundamental del porqué del comportamiento, siendo además la calidad de la motivación un factor más determinante que la cantidad en la explicación de la conducta motivada (Ryan y Deci, 2017). En la misma línea, es necesario considerar tanto los factores contextuales como los factores individuales que inciden en ella,

dado que ambos influyen en el bienestar psicológico y en la adherencia a la práctica físico-deportiva, entre otras (Castillo y Álvarez, 2023).

El liderazgo como proceso de influencia social.

Los modelos que no tienen en cuenta la naturaleza activa del ser humano, tienden a centrarse en qué conductas debe reforzar la figura de influencia para conseguir modificar la conducta de los miembros del grupo. La idea que subyace en este enfoque sería que la influencia se realiza sobre la persona, por lo tanto, es el líder quien decide en qué conductas se refuerza a los miembros del grupo, siendo fundamentales aspectos como la claridad de las tareas y beneficios que la persona obtendrá del cumplimiento de los objetivos, las correcciones por parte de la figura de autoridad, las expectativas, así como las relaciones entre los miembros del grupo. En suma, los modelos que se centran en cómo administrar refuerzos y cómo facilitar la tarea al grupo han dado excelentes explicaciones sobre aquello que las figuras de autoridad debían tener en cuenta para ser líderes eficaces, ya que todas estas conductas se podían hacer teniendo en cuenta la participación en la fijación de objetivos de los miembros del grupo (estilo democrático) o no (e.g., liderazgo autocrático). No obstante, no ha sido hasta la aplicación de modelos como el del liderazgo transformacional cuando se ha podido dar una explicación más robusta sobre qué hace que las personas vayan más allá en su compromiso con la práctica (i.e., el esfuerzo extra) por el interés intrínseco en la actividad, siendo éste producto de las conductas del líder.

Como podemos empezar a intuir, llegamos a una de estas fronteras más difusas entre dos variables psicosociales: el liderazgo y la motivación. Si nos centramos en las conductas de la figura de influencia en el liderazgo transformacional podemos encontrar en la formulación original de Bass (1985) las cuatro grandes conductas (inicialmente cinco, puesto que la influencia idealizada distinguía conducta y atribución) del estilo transformacional: Influencia idealizada, Motivación inspiradora, Estimulación intelectual, y Consideración individualizada. Además, el modelo distingue tres conductas del estilo transaccional, basado en los refuerzos externos a la conducta (i.e., Recompensa contingente) y las correcciones (i.e., Dirección por excepción Activa, y Dirección por excepción Pasiva). Por último, el modelo da cuenta de aquellos líderes que no ejercen como tales, siendo, en general, ineficaces y pasivos, denominando a este el estilo *laissez-faire*.

Lo que nos explica el liderazgo transformacional, es que, precisamente por la tendencia activa de las personas hacia su interacción eficaz con el contexto que les rodea, el liderazgo será más eficaz si genera mecanismos de autoridad (*autoritas*) vs al dominio (*potestas*). Así, el líder adquiere autoridad a través de sus conductas grupales, como es la influencia idealizada, siendo un modelo coherente entre lo que dice y lo que hace, como un ejemplo de los valores del grupo, y a través de la motivación inspiradora, que se refiere a las conductas con las que el líder transmite confianza realista y sincera en las contribuciones que todos juntos y por separados pueden hacer a los objetivos grupales. Si el líder no es percibido como una figura de autoridad, los efectos sobre el procesamiento de información de las personas influidas no tendrán el mismo calado en los procesos internos de los miembros del grupo hacia su conducta motivada (Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006). Siguiendo con las conductas de los líderes transformacionales, nos quedan las dos que son más frecuentemente producto de las relaciones diádicas entre influyente e influido: la estimulación intelectual y la consideración individualizada. La literatura científica ha evidenciado ampliamente que en aquellos contextos donde las figuras

de autoridad estimulan la opinión, la reflexión, el afrontamiento centrado en la resolución de problemas, donde las personas se sienten libres y seguras en la expresión de sus emociones y pensamientos, serán contextos donde las personas tendrán mayores posibilidades de tener experiencias positivas, y en última instancia un mayor bienestar (e.g., Álvarez, Castillo, y Moreno Pellicer, 2019; Castillo et al., 2020; Celsi et al., 2025; Corti et al., 2023; García-Esteban et al., 2023; Stenling y Tafvelin, 2014). En este sentido, un líder que atiende a las necesidades específicas de cada uno de los miembros del grupo que lidera, estará ayudando a hacer los ajustes para los fines del grupo y de la persona dentro del grupo (Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional es más eficaz si se añade a las conductas transaccionales activas. En este punto hemos de comprender que, aunque el liderazgo transformacional aplicado al contexto deportivo atiende principalmente a la definición de los estilos transformacionales de liderazgo, no solo definimos el liderazgo eficaz a través de las conductas transformacionales, sino a través de la suma de las conductas transformacionales a las conductas transaccionales (principalmente las activas: recompensa contingente y dirección por excepción activa), a través de lo que se denominó *augmentation effect* o aumento del efecto (Bass, 1985). Es decir, si la figura del líder aplica conductas de recompensa contingente, estará clarificando objetivos y las consecuencias de lograr esos objetivos, y si realiza conductas de dirección por excepción activa, estará realizando correcciones a los deportistas, ambas conductas han sido señaladas como parte del repertorio de conductas eficaces del líder, siendo empíricamente demostrado en algunos de los primeros trabajos aplicados a la práctica deportiva (Álvarez et al., 2010; Rowold, 2006). Esta idea, tiene importancia para el trabajo en el día a día del líder, ya que implica que los deportistas, especialmente en contextos de rendimiento, valoran positivamente las correcciones a través de la dirección por excepción activa, y los establecimientos claros de objetivos a través de la recompensa contingente. Los modelos de liderazgo como el multidimensional de Chelladurai (1978, 1993, 2001) centrados en las conductas de refuerzo, indicaban que las conductas de entrenamiento e instrucción, junto con las democráticas, de apoyo social y feedback positivo eran las que se relacionaban con indicadores de mayor bienestar, rendimiento y satisfacción del deportista (Castillo y Álvarez, 2023).

Desarrollos del liderazgo transformacional: estilos de parentalidad transformacional y de enseñanza transformacional.

El liderazgo transformacional se ha utilizado para estudiar la figura del líder en contextos diversos, como el familiar a través de los estilos de parentalidad transformacional (Morton et al., 2010, 2011; Popper y Mayseless, 2003), el educativo a través del estilo transformacional de enseñanza (Beauchamp et al., 2010), además del deportivo ya señalado a través del estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1985). En todos los contextos se ha encontrado evidencia empírica de que cuando los procesos de influencia se realizan a través de conductas transformacionales, los efectos sobre los miembros del grupo son positivos en aspectos tan diversos como la motivación, el bienestar y la prevención del malestar, tanto del líder (Castillo et al., 2017) como de los miembros del grupo (e.g., Álvarez, Castillo, Molina-García et al., 2019; Castillo et al., 2020). Para una revisión de la literatura véase Álvarez et al. (2016), Arthur et al. (2017) y Turnnidge y Côté (2018).

Motivación y liderazgo: ¿fronteras difusas?

El modelo teórico del liderazgo transformacional tal y como lo propone Bass (1985) tiene tres efectos sobre los miembros del grupo (i.e., esfuerzo extra, eficacia del líder y satisfacción con el líder), que son producto de su motivación intrínseca, producto a su vez de la influencia del líder. Estos procesos no serían explicados solamente por relaciones transaccionales (i.e., de intercambio), sino por la conexión que los miembros del grupo hacen entre lo que debe ser llevado a cabo y sus propios intereses, creencias y valores transmitidos por el líder a través de un componente clave del modelo: la visión. Lógicamente, la literatura previa ha mostrado relaciones sólidas entre el liderazgo transformacional y la motivación (para una revisión, véase Álvarez et al., 2016).

Teniendo en cuenta la alta relación entre las variables liderazgo y motivación, y que la propia psicología positiva hace hincapié en la naturaleza volitiva del ser humano, nos planteamos la siguiente pregunta: ¿La motivación, a través de los aspectos contextuales puede explicar aquello que tradicionalmente ha explicado el liderazgo y los procesos de influencia social? La respuesta corta a la pregunta es no. A juzgar por la atención que recibe por parte de la literatura, y gracias a las dos teorías motivacionales mencionadas anteriormente, esto es la AGT y la SDT, que han dado también cuatro décadas de interesantísimos avances para comprender, explicar y promocionar la práctica de actividad físico-deportiva.

Desde un punto de vista teórico-conceptual, sin las características que definen un liderazgo eficaz, los efectos en el grupo no pueden ser solo explicados por los procesos motivacionales. Intentaremos arrojar luz sobre las fronteras entre liderazgo y motivación a lo largo de los siguientes párrafos.

Cuando hablamos de motivación hablamos no solo de los motivos de práctica o no práctica, sino también de cómo entiende la persona su relación con la práctica. Es decir, cuánta intensidad, energía y persistencia dedica a esa actividad, si la realiza por motivos autotélicos (i.e., la actividad se justifica por sí misma) o por motivos exotélicos (i.e., por aspectos que se quieren lograr/evitar a través de la realización de la conducta). Así, la motivación tiene en cuenta aspectos contextuales e individuales.

A los aspectos contextuales, en la AGT se les denomina climas motivacionales, y hacen referencia a las percepciones que la persona tiene de los aspectos que se refuerzan en las estructuras del grupo al que pertenece. Así, se distinguen dos tipos de climas motivacionales: clima de implicación en la tarea (o maestría) y clima de implicación en el ego (o en el resultado). En los climas de implicación en la tarea, el contexto se centra en la autorreferencia, el esfuerzo y la cooperación entre los miembros del grupo, mientras que, en los climas de implicación en el ego, como el objetivo es distinguir los más talentosos de los menos, las tareas se presentan en forma de competición, se premia los que llegan antes a los resultados, siendo lo importante superar a los otros miembros del grupo, haciendo distinciones públicas de los talentosos sobre el resto. Por su parte, en la SDT estos aspectos contextuales son explicados desde los estilos interpersonales de las figuras de influencia. En función de la concepción del ser humano que tenga la persona de influencia, tenderá a promover estilos de apoyo a la autonomía que fomenten la tendencia autodeterminada de los miembros del grupo, o promover estilos controladores que encajarán en una concepción mecanicista y pasiva de los miembros del grupo, por lo que se basa en procesos de seducción, presión o amenazas para que las personas estén motivadas en la conducta que, en mayor o menor medida, otros deciden por la persona.

En cuanto a los aspectos individuales, ambas teorías (AGT y SDT) atienden a procesos cognitivos que distinguen lo que es importante para la persona. En la AGT, la persona puede estar muy orientada a la autorreferencia y la mejora continua (orientación a la tarea/maestría) y/o a la comparación con los otros con el objetivo de superarlos (orientación al ego/resultado). Mientras que la SDT hace referencia a procesos de satisfacción/frustración de las Necesidades Psicológicas Básicas, que, a su vez tienen implicaciones en la calidad de la motivación para la práctica, lo que explica todo el proceso hasta las clásicas variables de la psicología positiva: el bienestar y el malestar. La literatura ha relacionado ampliamente estos dos modelos teóricos, juntos y por separado, con la adherencia a la práctica, la experiencia vivida y el desarrollo positivo, especialmente en jóvenes practicantes (De María et al., 2024; Fabra et al., 2023; García-Esteban et al., 2023).

Por ejemplo, los estilos de parentalidad transformacional han sido asociados con los estilos interpersonales de apoyo a la autonomía, siendo ambas variables protectoras del burnout en los hijos e hijas futbolistas (Álvarez, Castillo, y Moreno Pellicer, 2019). Mientras que Castillo y colaboradores (2020) encontraron que el profesorado de educación física que tenía estilos transformacionales de enseñanza, tendía en mayor medida a crear climas de implicación en la tarea. Las mismas asociaciones entre liderazgo transformacional y climas de implicación en la tarea se encuentran en el contexto de la práctica deportiva entre los entrenadores y sus deportistas (e.g., Álvarez, Castillo, Molina-García et al., 2019; Kao y Tsai, 2016).

Si la motivación tiene en cuenta los aspectos contextuales como antecedentes de la motivación (i.e., los climas motivacionales y los estilos interpersonales) ¿es posible que estos modelos motivacionales tan completos ocupen el espacio hasta ahora ocupado por el liderazgo?

Si acudimos a cualquiera de las definiciones de liderazgo ampliamente aceptadas, encontraremos unas características comunes a todas, y la que puede ser la clave es que el liderazgo siempre se define como un proceso de influencia, que va unido a conductas de quien lidera, teniendo que haber, necesariamente alguien que es liderado. Es decir, el liderazgo es inherentemente un proceso que comienza a través de un agente externo a la persona influida (e.g., Haslam et al., 2011). Podemos revisar las teorías más críticas al liderazgo, las cuales hacen hincapié en la importancia de la percepción de la persona liderada (Campbell, 1977; Pfeffer, 1977), que en cualquier caso sería influida por un agente externo a sí misma.

Así pues, tenemos un contexto en el que se desenvuelve la persona, en ese contexto hay agentes de influencia (i.e., líderes) y, además, está la persona o personas que son influidas. Precisamente, la complejidad aumenta cuando hemos de explicar de manera profunda cuáles son los mecanismos que operan para que esa influencia externa a la persona (i.e., liderazgo) se convierta, a través de todo el proceso de motivación (como si de un mecanismo de digestión de lo contextual se tratara) en conducta individual de la persona, en tanto que individuo (*outgroup*) y en tanto que miembro de un grupo social (*ingroup*). Por ejemplo, Álvarez, Castillo, Molina-García et al. (2019) mostraron que los entrenadores transformacionales tienden a crear climas de implicación en la tarea, encontrando diferencias en los procesos motivacionales en el grupo (*ingroup*) e individuales (*outgroup*), de manera que los procesos grupales eran mediados por los climas de implicación en la tarea, mientras que los procesos individuales, en relaciones diádicas entrenador-futbolista, eran principalmente explicados por el estilo de liderazgo transformacional del entrenador. Así, sugerimos el símil de los procesos motivacionales como una caja negra donde ocurren muchos mecanismos, donde los *inputs* del contexto son procesados por la persona.

La complejidad viene dada a través de la comprensión de dónde están los límites de los conceptos liderazgo y motivación, los cuales tienen fronteras permeables. Claramente es muy difícil distinguir en la práctica, las conductas de un líder transformacional y su estilo de apoyo a la autonomía, puesto que hacen referencia a una misma forma de comprensión del ser humano desde la psicología positiva. La diferencia, teórica y necesaria para poder profundizar, consiste en que los estilos interpersonales o los climas motivacionales son MOTIVACIÓN, es decir la parte más contextual del camino cognitivo-afectivo que las personas procesamos de los *inputs* del contexto. En este caso, el liderazgo sería el contexto fuera de la persona, y se conectaría a la parte contextual fuera de esa caja negra.

Probablemente, la dificultad para apreciar los límites entre la motivación y el liderazgo esté relacionada con el amplio consenso existente sobre lo que significa la buena praxis en las figuras de autoridad. Así, se recomiendan los estilos transformacionales de liderazgo, la creación de climas motivacionales de implicación en la tarea, y los estilos interpersonales de apoyo a la autonomía, como la mejor combinación para el desarrollo positivo de los practicantes, el bienestar y la adherencia a la práctica deportiva. Por ejemplo, cuando un entrenador está estimulando a un deportista para que entre los dos busquen causas, encuentren soluciones y vías de mejora deportiva, está, simultáneamente realizando en una misma conducta dos acciones: está utilizando la estimulación intelectual (i.e., conducta de liderazgo transformacional) y un estilo interpersonal de apoyo a la autonomía (i.e., motivación, en sus aspectos contextuales). Además, podríamos añadir que, si nos situamos en la AGT, también podríamos clasificar esta conducta propia de un entrenador que crea climas de implicación en la tarea.

En definitiva, son todos estos antecedentes los que validan la figura del líder como agente de influencia social para que estos procesos contextuales tengan consecuencias cognitivo-afectivas en la adopción de conductas motivadas por parte de las personas influidas. En terminología de la SDT, tiene lógica que, en un contexto de liderazgo transformacional, los miembros del grupo perciban a sus líderes como agentes de apoyo y facilitadores de la satisfacción de sus necesidades psicológicas básicas, teniendo a través de ellas, regulaciones motivacionales autónomas, con las consecuencias ya conocidas sobre el bienestar y la adherencia a la práctica.

Conclusiones

En suma, la visión de la naturaleza del ser humano que aporta la psicología positiva ha fomentado que la literatura ofrezca modelos para comprender ese ser humano en relación con variables psicosociales como son, entre otras, el liderazgo y la motivación. A lo largo de este trabajo de reflexión hemos argumentado que ambas variables son complementarias, el liderazgo explica los procesos de influencia social, externos a la persona, mientras que la motivación da cuenta de los procesos cognitivo-afectivos que, a través de la percepción de esos contextos, convierten la influencia social en conducta individual (tanto del individuo en tanto que miembro de un grupo social, como del individuo en tanto que persona con características individuales), teniendo fronteras permeables entre ambos constructos donde se conecta lo contextual, pero siendo necesarios ambos, los procesos de liderazgo y los procesos motivacionales, para explicar los efectos del contexto en el bienestar, el desarrollo positivo y la adherencia a la práctica de actividad físico-deportiva.

Conflicto de interés

Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Referencias

- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V., y Balagué, G. (2016). Transformational leadership on the athletic field: An international review. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(2), 319-326. <https://archives.rpd-online.com/article/view/v25-n2-alvarez-castillo-molina-et-al.html>
- Álvarez, O., Castillo, I., y Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la Selección Española de Taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 219-230. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235116352005.pdf>
- Álvarez, O., Castillo, I., y Moreno-Pellicer, R. (2019). Transformational parenting style, autonomy support, and their implications for adolescent athletes' burnout. *Psychosocial Intervention*, 28(2), 91-100. <https://doi.org/10.5093/pi2019a7>
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V., y Tomás I. (2019). Transformational leadership, task-involving climate and their implications in male junior soccer players: A multilevel approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 3649. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193649>
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261-271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Ames, C., y Ames, R. (1984). Goal structures and motivation. *The Elementary School Journal*, 85(1), 39-52. <https://doi.org/10.1086/461390>
- Arthur, C. A., Bastardo, N., y Eklund, R. (2017). Transformational leadership in sport: Current status and future directions. *Current Opinion in Psychology*, 16, 78-83. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.04.001>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Beauchamp, M. R., Barling, J., Li, Z., Morton, K. L., Keith, S. E., y Zumbo, B. D. (2010). Development and psychometric properties of the transformational teaching questionnaire. *Journal of Health Psychology*, 15, 1123-1134. <https://doi.org/10.1177/1359105310364175>
- Beauchamp, M. R., y Morton, K. L. (2011). Transformational teaching and physical activity engagement among adolescents. *Exercise and Sport Sciences Reviews*, 39, 133-139. <https://doi.org/10.1097/jes.0b013e31822153e7>
- Campbell, J. P. (1977). Comment on the Cutting Edge. In J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 231-234). Illinois University Press.
- Castillo, I., y Álvarez, O. (2023). *Psicología social de la actividad física, el deporte y el ejercicio*. McGraw Hill.
- Castillo, I., Álvarez, O., y Balaguer, I. (2005). Temas de investigación sobre aspectos psicosociales del deporte a través de la base de datos PSYCINFO (1887-2001). *Revista de Psicología del Deporte*, 14(1), 109-123. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235119222008.pdf>

- Castillo, I., Álvarez, O., Estevan, I., Queralta, A., y Molina-García, J. (2017). Passion for teaching, transformational leadership and burnout among physical education teachers. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(3), 57-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152046011.pdf>
- Castillo, I., Molina-García, J., Estevan, I., Queralta, A., y Álvarez, O. (2020). Transformational teaching in physical education and students' leisure-time physical activity: the mediating role of learning climate, passion and self-determined motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4844. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134844>
- Celsi, I., Raimundi, M. J., Corti, J. F., Castillo, I., y Álvarez, O. (2025) Exploring coach and parent transformational leadership and their associations with social identity in adolescents. *Psychology of Sport & Exercise*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102801>
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics* [Tesis Doctoral no publicada]. University of Waterloo, Canada.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, y L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 647-671). Macmillan.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Holcomb-Hathaway.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258069>
- Corti, J. F., Raimundi, M. J., Celsi, I., Álvarez, O., y Castillo, I. (2023). The Moderating Effect of Athletes' Personal Values on the Relationship between Coaches' Leadership Behaviors and the Personal and Social Skills of Young Basketball Players. *Sustainability*, 15(5), 4554. <https://doi.org/10.3390/su15054554>
- De Maria, A., Mallia, L., Tomás, I., Castillo, I., y Zelli, A. (2024). The satisfaction of basic psychological needs mediates the relation between perfectionism and sport performance: a longitudinal cross-national investigation. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22(7), 1776-1794. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2023.2235597>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Fabra, P., González-García, L., Castillo, I., Duda, J. L., y Balaguer, I. (2023). Motivational antecedents of young players' intentions to drop out of football during a season. *Sustainability*, 15(3), 1750. <https://doi.org/10.3390/su15031750>
- García-Esteban, L., Marentes-Castillo, M., Castillo, I., y Álvarez, O. (2023). El estilo transformacional del entrenador como facilitador de la identidad social de jóvenes jugadores/as de baloncesto: el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(2), 12-25. <https://doi.org/10.6018/cpd.551961>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., y Platow, M. (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. En F. Molero y F. Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción* (pp. 77-116). Alianza editorial.
- Kao, S. F., y Tsai, C. Y. (2016). Transformational leadership and athlete satisfaction: the mediating role of coaching competency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(4), 469-482. <https://doi.org/10.1080/10413200.2016.1187685>
- Morton, K. L., Barling, J., Rhodes, R. E., Masse, L. C., Zumbo, B. D., y Beauchamp, M. R. (2010). Extending transformational leadership theory to parenting and adolescent health behaviours:

- An integrative and theoretical review. *Health Psychology Review*, 4, 128-157. <https://doi.org/10.1080/17437191003717489>
- Morton, K. L., Barling, J., Rhodes, R. E., Masse, L. C., Zumbo, B. D., y Beauchamp, M. R. (2011). The application of transformational leadership theory to parenting: Questionnaire development and implications for adolescent self-regulatory efficacy and life satisfaction. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 33(5), 688-709. <https://doi.org/10.1123/jsep.33.5.688>
- Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Harvard University Press.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2, 104-112. <https://doi.org/10.2307/257611>
- Popper, M., y Mayselless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 41-65. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00183-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00183-2)
- Roberts, G. C., Treasure, D. C., y Conroy, D. E. (2007). Understanding the dynamics of motivation in sport and physical activity: An achievement goal interpretation. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp. 3-30). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118270011.ch1>
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312-325. <https://doi.org/10.1080/10413200600944082>
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Stenling, A., y Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2), 182-196. <https://doi.org/10.1080/10413200.2013.819392>
- Turnnidge, J., y Côté, J. (2018). Applying transformational leadership theory to coaching research in youth sport: A systematic literature review. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(3), 327-342. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2016.1189948>
- Zacharatos, A., Barling, J., y Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00041-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00041-2)