

COACHING PERSONAL MEDIADO POR TELETRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO COMERCIAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR COMERCIAL

PERSONAL COACHING MEDIATED VIA TELEWORK FOR STRENGTHENING COMMERCIAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS WITHIN THE COMMERCIAL SECTOR

Dora Lilia Garrido-Hurtado¹
Enna Alexandra Valderrama Cardona²
Alexandra Forero Mendoza³

Resumen

El objetivo de este artículo fue analizar la relación entre el coaching personal mediado por teletrabajo y el fortalecimiento del liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, a partir de un caso de estudio aplicado a un equipo comercial que desarrolla sus funciones a distancia. El estudio surgió ante la necesidad de identificar una herramienta de coaching que fortaleciera el liderazgo de asesores que operan en contextos geográficamente dispersos y con interacción mediada por tecnologías de la información y la comunicación. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto y de tipo descriptivo. La información se obtuvo mediante una encuesta aplicada a 10 asesores comerciales y una entrevista a 1 jefe comercial. Los hallazgos evidenciaron ausencia de una herramienta formal de coaching, niveles de motivación moderados, baja percepción de liderazgo personal, escasa capacitación institucional y necesidad de mayor acompañamiento presencial y virtual. Asimismo, se identificó alta aceptación del teletrabajo, aunque acompañado de presión laboral y limitada satisfacción con algunos componentes motivacionales. Se concluye que la programación neurolingüística emergió como la herramienta más pertinente en el caso analizado para fortalecer el liderazgo personal, debido a su potencial para promover autoconocimiento, motivación, comunicación efectiva y mejora del desempeño en equipos comerciales que trabajan a distancia.

Palabras clave: coaching personal, teletrabajo, liderazgo comercial, motivación, programación neurolingüística

Abstract

The objective of this article was to analyze the relationship between personal coaching mediated by teleworking and the strengthening of commercial leadership in organizations within the commercial sector, based on a case study involving a remote sales team. The study emerged from the need to identify a coaching tool capable of strengthening leadership among employees working

Recepción: Agosto de 2021 / Evaluación: Septiembre de 2021 / Aprobado: Octubre de 2021

¹ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

² Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

³ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Miembro del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

in geographically dispersed environments and interacting mainly through information and communication technologies. Methodologically, the research followed a mixed-method and descriptive approach. Data were collected through a survey administered to 10 sales advisors and an interview with 1 sales manager. The findings revealed the absence of a formal coaching tool, moderate motivation levels, low self-perception of leadership, limited institutional training, and the need for stronger virtual and face-to-face support. Teleworking was positively valued because of the autonomy it provides; however, it was also associated with work pressure and limited satisfaction with some motivational components. It is concluded that neurolinguistic programming emerged as the most relevant tool in the analyzed case for strengthening personal leadership, due to its potential to promote self-awareness, motivation, effective communication, and performance improvement in remote sales teams.

Keywords: personal coaching, teleworking, commercial leadership, motivation, neurolinguistic programming.

Introducción

Las transformaciones organizacionales derivadas del uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación han impulsado nuevas formas de trabajo, entre ellas el teletrabajo, modalidad que exige mayores niveles de autonomía, disciplina, comunicación y liderazgo personal (Organización Internacional del Trabajo, 2020; Wang et al., 2021). En este contexto, las organizaciones del sector comercial han debido adaptarse a dinámicas laborales descentralizadas, en las cuales los equipos de ventas operan en entornos geográficamente dispersos y con interacción mediada principalmente por herramientas digitales.

En este escenario, el coaching personal se ha consolidado como una estrategia de desarrollo humano orientada al fortalecimiento del desempeño, la motivación y la consecución de objetivos organizacionales. Diversos estudios han demostrado que el coaching contribuye significativamente al desarrollo del liderazgo, especialmente en contextos donde se requiere autogestión y orientación a resultados (Grant, 2017; Whitmore, 2017). Asimismo, el liderazgo comercial implica la capacidad de influir y motivar a los equipos hacia el cumplimiento de metas, siendo un factor determinante para la competitividad organizacional (Northouse, 2021; Ingram et al., 2019).

No obstante, el teletrabajo también plantea desafíos importantes relacionados con la supervisión, la comunicación, la motivación y el seguimiento del desempeño. Investigaciones recientes han evidenciado que el liderazgo en entornos virtuales requiere nuevas competencias, tales como la comunicación efectiva, la confianza y la gestión basada en resultados (Contreras et al., 2020). Además, la falta de acompañamiento directo puede generar desmotivación, disminución del compromiso y dificultades para el desarrollo del liderazgo personal en los colaboradores (Saz, Carrera, Moneo y Sabrià, 2020).

En organizaciones del sector comercial, estas problemáticas se intensifican debido a la presión por el cumplimiento de metas, la competitividad del mercado y la necesidad de mantener equipos altamente motivados. En este sentido, el coaching personal mediado por teletrabajo se presenta como una estrategia pertinente para fortalecer el liderazgo comercial, al facilitar el desarrollo de competencias individuales, mejorar la comunicación y promover la autogestión en entornos laborales digitales (Bozer & Sarros, 2012).

A pesar de ello, aún son limitados los estudios que analizan de manera integrada la relación entre coaching personal, teletrabajo y liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, especialmente a partir de evidencia empírica derivada de equipos de ventas que operan a distancia. En consecuencia, el objetivo de este estudio fue analizar el coaching personal mediado por

teletrabajo como estrategia para el fortalecimiento del liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, tomando como referencia un caso de estudio aplicado a un equipo de ventas que desarrolla sus funciones bajo esta modalidad. De esta manera, el artículo aporta evidencia aplicada sobre la utilidad del coaching personal en contextos de teletrabajo dentro del sector comercial.

Marco teórico

Coaching personal en el desarrollo organizacional

El coaching personal se ha consolidado como una estrategia clave para el desarrollo del talento humano en las organizaciones, al centrarse en el fortalecimiento de habilidades individuales, la mejora del desempeño y el logro de objetivos. De acuerdo con Whitmore (2017), el coaching es un proceso orientado a liberar el potencial de las personas para maximizar su rendimiento, favoreciendo el aprendizaje autónomo por encima de la instrucción directa. En el ámbito organizacional, esta práctica ha demostrado ser eficaz para incrementar la motivación, la autoconfianza y el compromiso laboral (Grant, 2017).

Desde esta perspectiva, el coaching no solo contribuye al mejoramiento individual, sino que también fortalece procesos organizacionales relacionados con la productividad, la toma de decisiones y la alineación entre metas personales e institucionales. Por ello, se considera una herramienta pertinente para contextos laborales en los que se requiere un alto nivel de autogestión y adaptación al cambio.

Liderazgo comercial como competencia estratégica

El liderazgo es entendido como la capacidad de influir en el comportamiento de los individuos para alcanzar objetivos comunes. Según Northouse (2021), implica un proceso de influencia que ocurre en un contexto grupal y orientado al logro de metas. En el sector comercial, este tipo de liderazgo adquiere una relevancia particular, ya que los equipos de ventas requieren altos niveles de motivación, orientación a resultados y resiliencia frente a la presión del mercado (Ingram et al., 2019).

En este sentido, el liderazgo comercial no se fundamenta únicamente en habilidades técnicas, sino también en competencias blandas como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la capacidad de adaptación y la autogestión. Diversos estudios han señalado que los líderes con mayor desarrollo emocional logran equipos más comprometidos y productivos (Goleman et al., 2013). Asimismo, la relación entre liderazgo y desempeño ha sido ampliamente documentada, evidenciando que el estilo de liderazgo influye directamente en la productividad y la satisfacción laboral (Yukl, 2013).

Teletrabajo y nuevas dinámicas de liderazgo

El teletrabajo ha transformado la dinámica organizacional en los últimos años, especialmente con el avance de las tecnologías de la información y la comunicación. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), el teletrabajo es una modalidad laboral que permite realizar actividades fuera del lugar tradicional de trabajo mediante el uso de tecnologías digitales. Esta modalidad ofrece ventajas como flexibilidad, autonomía y reducción de costos, pero también presenta desafíos en términos de supervisión, comunicación y liderazgo (Allen et al., 2015).

En contextos de teletrabajo, el liderazgo adquiere nuevas características, ya que los equipos deben ser gestionados a distancia. Esto implica que los líderes deben desarrollar habilidades de comunicación virtual, confianza y seguimiento basado en resultados, más que en la presencia física (Contreras et al., 2020). Además, la autogestión se convierte en una competencia fundamental para

los colaboradores, quienes deben mantener su motivación y disciplina en entornos menos estructurados (Wang et al., 2021).

Coaching personal y fortalecimiento del liderazgo en entornos virtuales

En este escenario, el coaching personal cobra relevancia como herramienta para fortalecer el liderazgo en entornos virtuales. Grant (2017) señala que el coaching organizacional contribuye significativamente al desarrollo del liderazgo, especialmente cuando se enfoca en la autoconciencia, la regulación emocional y la orientación a objetivos. De igual forma, Bozer y Sarros (2012) sostienen que el coaching mejora el desempeño laboral y la efectividad del liderazgo, al facilitar procesos de aprendizaje y cambio conductual.

Dentro de las herramientas del coaching, la programación neurolingüística (PNL) destaca por su enfoque en la modificación de patrones de pensamiento y comportamiento. De acuerdo con Bandler y Grinder (2011), la PNL permite comprender cómo las personas estructuran su experiencia subjetiva y cómo pueden transformarla para mejorar su desempeño. En contextos organizacionales, esta herramienta ha sido utilizada para fortalecer habilidades de comunicación, negociación y liderazgo (O'Connor & Seymour, 2011).

La relación entre coaching, teletrabajo y liderazgo se fundamenta en la necesidad de desarrollar competencias que permitan a los colaboradores desempeñarse eficazmente en entornos digitales. El coaching facilita el desarrollo del liderazgo personal, entendido como la capacidad de autogestión, toma de decisiones y motivación intrínseca (Boyatzis, 1982). Esto resulta especialmente relevante en el sector comercial, donde el cumplimiento de metas depende en gran medida del desempeño individual.

Desde esta perspectiva teórica, el coaching personal mediado por teletrabajo puede entenderse como un mecanismo que favorece el desarrollo del liderazgo comercial al fortalecer competencias como la autogestión, la comunicación y la motivación en entornos digitales. Esta integración permite mejorar el compromiso, la productividad y la capacidad de respuesta de los equipos comerciales en organizaciones que operan en contextos altamente competitivos y cambiantes.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, el cual permitió integrar datos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. Este enfoque resulta pertinente cuando se busca analizar variables relacionadas con el comportamiento humano y organizacional, ya que permite complementar la medición estadística con la interpretación de percepciones y experiencias (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El estudio fue de tipo descriptivo, dado que se orientó a caracterizar las condiciones de liderazgo, motivación, comunicación y capacitación en un equipo comercial que desarrolla sus actividades bajo la modalidad de teletrabajo. Este tipo de investigación permite identificar y describir fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación de variables (Arias, 2012). Asimismo, el trabajo se asumió como un estudio de caso, en tanto se analizó una situación organizacional específica con el propósito de comprender de manera contextualizada la relación entre coaching personal, teletrabajo y liderazgo comercial.

La población de estudio estuvo conformada por un equipo comercial integrado por 10 asesores y 1 jefe comercial pertenecientes a una organización del sector comercial. Los participantes desarrollaban sus funciones en diferentes ubicaciones geográficas, lo que implicaba una interacción mediada principalmente por tecnologías de la información y la comunicación. Esta condición permitió analizar el fenómeno del liderazgo en un contexto real de teletrabajo.

Para la recolección de la información se utilizaron dos técnicas. En primer lugar, se aplicó una encuesta estructurada a los asesores comerciales, la cual permitió obtener datos cuantitativos relacionados con la motivación, el liderazgo, la comunicación, la capacitación y las condiciones del teletrabajo. En segundo lugar, se realizó una entrevista al jefe comercial, con el propósito de conocer su percepción sobre el liderazgo, las estrategias de motivación y las herramientas utilizadas para dirigir al equipo a distancia. Estas técnicas son ampliamente utilizadas en investigaciones de enfoque mixto por su capacidad para complementar la información y enriquecer el análisis (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El procedimiento de la investigación se desarrolló en varias etapas. Inicialmente, se diseñaron los instrumentos de recolección de información. Posteriormente, se aplicó la encuesta a los asesores y se realizó la entrevista al jefe comercial. Una vez obtenidos los datos, se procedió a su organización y análisis, integrando la información cuantitativa y cualitativa. Finalmente, se interpretaron los resultados con el fin de identificar la herramienta de coaching más adecuada para fortalecer el liderazgo comercial en contextos de teletrabajo.

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva para la información cuantitativa, utilizando frecuencias y porcentajes, mientras que la información cualitativa se examinó de manera interpretativa. La integración de ambas fuentes permitió identificar patrones y tendencias en las percepciones de los participantes, así como contrastar la visión de los asesores con la del jefe comercial. En este sentido, se recurrió a la triangulación de la información como estrategia para fortalecer la consistencia interpretativa del estudio.

En cuanto a los aspectos éticos, se garantizó la participación voluntaria de los participantes y la confidencialidad de la información recolectada, la cual fue utilizada exclusivamente con fines académicos.

Resultados

Acompañamiento directivo

Los resultados evidenciaron que, en el caso analizado, no existía una herramienta de coaching formalmente estructurada para fortalecer el liderazgo y la motivación del equipo comercial. Aunque el teletrabajo se encontraba implementado, su desarrollo no estaba acompañado por procesos sistemáticos de formación y seguimiento.

En relación con el acompañamiento directivo, los participantes señalaron que la presencia del jefe comercial era necesaria de manera periódica, principalmente en intervalos mensuales o trimestrales. Este hallazgo mostró que, aun en contextos de trabajo remoto, el acompañamiento presencial seguía siendo valorado por el equipo comercial.

Motivación y comunicación

En cuanto a la motivación, los niveles reportados fueron predominantemente medios y bajos. Asimismo, aunque se identificó comunicación frecuente mediante tecnologías de la información y la comunicación, los participantes no asociaron esta dinámica con un fortalecimiento claro del liderazgo.

Estos resultados evidencian que la interacción constante a través de medios digitales no garantiza por sí misma mayores niveles de motivación ni un impacto significativo en el desarrollo del liderazgo comercial.

Capacitación y liderazgo

Se evidenció una ausencia de capacitación institucional orientada al desarrollo de competencias relacionadas con el teletrabajo y el liderazgo. Los participantes reportaron no recibir formación sistemática en aspectos como motivación, comunicación, autogestión o coaching.

A nivel emocional, los resultados mostraron que el trabajo bajo presión afectaba a una parte importante del equipo, generando manifestaciones de desmotivación y vulnerabilidad. De igual manera, la mayoría de los asesores no se percibió con potencial de liderazgo, lo que reflejó bajos niveles de autoconfianza frente a la posibilidad de influir o motivar a otros compañeros.

Percepción del coaching

No obstante, se identificó una actitud favorable frente al coaching. La totalidad de los participantes manifestó que esta herramienta podía contribuir a mejorar los resultados y expresó interés en recibir capacitación en coaching personal, programación neurolingüística e inteligencia emocional.

Finalmente, entre las alternativas planteadas, la programación neurolingüística fue la opción de mayor aceptación por parte de los participantes, asociada al fortalecimiento del autoconocimiento, la comunicación y la motivación en entornos de teletrabajo.

Discusión

Los resultados del estudio permiten sostener que el teletrabajo, aunque aporta autonomía y flexibilidad, no garantiza por sí mismo el fortalecimiento del liderazgo ni de la motivación en equipos comerciales. Este hallazgo coincide con lo señalado por Wang et al. (2021), quienes advierten que el trabajo remoto requiere estructuras adicionales de apoyo para sostener el desempeño y el compromiso laboral. En el caso analizado, la existencia de herramientas tecnológicas y de comunicación frecuente no fue suficiente para consolidar procesos sólidos de liderazgo, lo que evidencia que la virtualidad, por sí sola, no sustituye los mecanismos formales de acompañamiento y formación.

De igual forma, los hallazgos muestran que el acompañamiento directivo continúa siendo un elemento relevante aun en escenarios de teletrabajo. La necesidad de presencia periódica del jefe comercial, manifestada por los participantes, sugiere que el liderazgo remoto debe complementarse con estrategias híbridas de seguimiento y retroalimentación. Esta idea se relaciona con lo planteado por Contreras et al. (2020), quienes sostienen que el liderazgo en entornos virtuales exige competencias específicas como comunicación efectiva, confianza y orientación a resultados, pero también demanda prácticas organizacionales que eviten el aislamiento y fortalezcan la cohesión del equipo.

Otro aspecto relevante fue la baja percepción de motivación y la ausencia de capacitación institucional. Estos resultados refuerzan la idea de que el liderazgo comercial en teletrabajo no depende únicamente de condiciones tecnológicas, sino también de procesos estructurados de desarrollo del talento humano. En este sentido, Grant (2017) plantea que el coaching organizacional favorece la autoconciencia, la autorregulación y la orientación a objetivos, competencias especialmente necesarias en colaboradores que deben sostener su rendimiento en contextos de trabajo remoto.

Asimismo, la escasa autopercepción de liderazgo identificada en los asesores permite comprender que el fortalecimiento del liderazgo comercial no puede limitarse a la supervisión externa, sino que requiere intervenir en dimensiones personales como la autoconfianza, la motivación intrínseca y la capacidad de influir en otros. Desde esta perspectiva, el coaching personal adquiere especial relevancia, ya que facilita procesos de desarrollo individual orientados

al reconocimiento de fortalezas, la mejora de la comunicación y la transformación de patrones de comportamiento (Whitmore, 2017).

En cuanto a la programación neurolingüística, su alta aceptación entre los participantes puede interpretarse como una respuesta a la necesidad de fortalecer competencias intrapersonales e interpersonales en entornos de alta exigencia. Este hallazgo es consistente con Bandler y Grinder (2011), así como con O'Connor y Seymour (2011), quienes destacan el potencial de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación, el autoconocimiento y la regulación emocional. En el caso analizado, esta herramienta no debe entenderse como una solución universal, sino como la alternativa de mayor pertinencia dentro de las opciones valoradas por los participantes.

En conjunto, los resultados sugieren que el coaching personal mediado por teletrabajo puede constituirse en una estrategia relevante para fortalecer el liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, siempre que se articule con procesos sistemáticos de formación, acompañamiento directivo y desarrollo de competencias blandas. De esta manera, el estudio aporta evidencia aplicada sobre la necesidad de complementar el teletrabajo con intervenciones orientadas al desarrollo humano, especialmente en equipos de ventas que operan en contextos geográficamente dispersos.

Conclusiones

El estudio permitió concluir que el coaching personal mediado por teletrabajo constituye una estrategia pertinente para el fortalecimiento del liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, especialmente en contextos donde los equipos de ventas desarrollan sus funciones a distancia. En el caso analizado, los resultados mostraron ausencia de una herramienta formal de coaching, niveles moderados de motivación, escasa capacitación institucional y baja autopercepción de liderazgo, lo que evidencia la necesidad de complementar el teletrabajo con procesos más estructurados de acompañamiento y desarrollo del talento humano.

Asimismo, los hallazgos evidenciaron una percepción favorable hacia el coaching como herramienta de mejora, ya que la totalidad de los participantes manifestó interés en recibir formación en este campo. Entre las alternativas planteadas, la programación neurolingüística fue la opción de mayor aceptación por parte de los participantes, al asociarse con el fortalecimiento del autoconocimiento, la comunicación y la motivación en entornos de teletrabajo.

En este sentido, se concluye que el fortalecimiento del liderazgo comercial en contextos remotos no depende exclusivamente del uso de tecnologías de la información y la comunicación, sino también de la implementación de estrategias formativas orientadas al desarrollo personal, la autogestión y el acompañamiento directivo.

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere que las organizaciones del sector comercial que operan bajo modalidad de teletrabajo incorporen estrategias de coaching personal orientadas al fortalecimiento del liderazgo, complementadas con procesos de capacitación continua, acompañamiento directivo y desarrollo de competencias blandas. Estas acciones pueden contribuir a mejorar la motivación, la autogestión y el desempeño de los equipos comerciales en entornos digitales.

Referencias bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme.

- Bandler, R., & Grinder, J. (2011). *The structure of magic I: A book about language and therapy*. Science and Behavior Books.
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 14–32.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). *Sales management: Analysis and decision making* (10th ed.). Routledge.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- O'Connor, J., & Seymour, J. (2011). *Introducing NLP: Psychological skills for understanding and influencing people*. Red Wheel/Weiser.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Saz Peñamaria, A., Carrera González, B., Moneo, S., & Sabrià Barnadó, B. (2020). El perfil competencial del profesorado universitario. El caso de la Universitat D'Andorra. *Enfoque Disciplinario*, 5(2), 39-53. <https://doi.org/10.70165/enfdis.v5i2.272>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.