**Creación del *coaching*: la revolución silenciosa de Robert Dorn**[[1]](#footnote-1)

*Laura Santana*[[2]](#footnote-2)

Imagina que te encuentras en un proceso de formación y selección, en espera de los resultados que te dirán si eres elegido para el empleo más importante de tu vida. Realmente quieres conseguir ese empleo. Coincide perfectamente con tus valores y te brindaría la oportunidad de realizar una labor sustancial en el mundo. Durante semanas, estás *secuestrado* con tus compañeros de entrenamiento, lejos de casa. Día tras día un equipo de expertos en selección te observa y evalúa. Toman notas y clasifican. Estás nervioso, pero haces “lo mejor que puedes” porque este posible nuevo trabajo resulta sumamente importante para ti. Toda la información que se ha recopilado sobre tu persona está siendo considerada por un comité a cargo de tomar la decisión que impactará tu futuro. El proceso está envuelto en un halo de misterio. No recibes datos, tampoco puedes comprobar tu progreso ni resultados parciales. Al final de cada jornada te preguntas: “¿Cómo me habrá ido?”, pero no tienes más remedio que esperar a que llegue el último día del proceso de selección. Al acercarte al buzón y abrir el sobre con tu nombre, encontrarás un boleto de avión al destino de tu nuevo trabajo, u otro que te llevará de regreso a casa.

Lo anterior es un ejemplo de la experiencia que vivieron los aprendices al buscar ser voluntarios del Cuerpo de Paz de los Estados Unidos, a principios de la década de 1960. Después de pasar una exhaustiva investigación de antecedentes del FBI, estos aspirantes fueron trasladados en avión a un campo de entrenamiento en un territorio insular de los EE. UU.

Ellos soportaron dos extenuantes meses de entrenamiento y una evaluación psicológica completa por parte de un psicólogo clínico, sin recibir un solo comentario sobre su desempeño o el resultado de las evaluaciones. Solo el último día, cuando acudían al buzón de correo para ver el destino de su boleto de avión, se enteraban si habían sido aceptados, o no, como voluntarios en el Cuerpo de Paz.

Fue en este entorno que, en 1964, Bob Dorn llegó al campamento con la encomienda de seleccionar o rechazar a los aprendices para que fueran voluntarios. Había accedido a aceptar el trabajo con una condición: que el Cuerpo de Paz lo apoyara en la realización de experimentos científicos a largo plazo, comparando el método que en ese entonces era utilizado para capacitación y selección, con algunas ideas nuevas que él tenía para mejorar el proceso.

Las nuevas ideas de Dorn para Formación y Selección se generaron a partir de su experiencia en la evaluación de pacientes dentro de un gran hospital psiquiátrico estatal. De acuerdo con los resultados, a los pacientes se les otorgaron privilegios de acuerdo al nivel de su salud mental, ya fuera que se les permitiera ingresar a la cafetería, visitar su casa los fines de semana o, incluso, ser dados de alta. Sin embargo, los pacientes nunca fueron informados —y nunca supieron— cómo eran evaluados ni qué comportamientos se consideraron buenos y apropiados. Dorn estaba preocupado por esta situación y sintió que su posición era demasiado elevada, casi *divina*: juzgar a otras personas sin que ellos supieran cómo estaban siendo valorados. Eso le parecía una injusticia.

Dorn comenzó a compartir sus percepciones y los resultados de la evaluación directamente con los pacientes para que pudieran comprender el impacto de su comportamiento y hacer ajustes. Conversó con ellos sobre las metas que se habían planteado y lo que querían lograr. Además, les ayudó a comprender qué comportamientos podrían ayudarlos a cumplir tales objetivos en comparación con los que se interpondrían en su camino. El pensamiento de Dorn era herético y contrario a la atención psiquiátrica en la década de 1950. En ese hospital “casi nadie te dice qué estás haciendo bien, qué estás haciendo mal y cómo, si hiciste algunos cambios, podrías sentirte acerca de comportarte de manera diferente”.[[3]](#footnote-3) Esto desconcertó a Dorn.

Los administradores del hospital se enteraron de que Dorn estaba compartiendo información con los pacientes y lo reprendieron, le exigieron que se detuviera. Su razonamiento fue que si los pacientes supieran cómo se perciben sus comportamientos, simplemente cambiarían sus comportamientos. No obstante, los administradores del hospital se veían a sí mismos como los “expertos”, cuyo trabajo era curar a los pacientes. Si los pacientes entendieran cómo los estaban observando, simplemente “engañarían” al personal del hospital comportándose de manera diferente.

A pesar de ser criticado por desafiar el *status quo*, Dorn anuló el protocolo del hospital y continuó compartiendo información y observaciones del comportamiento de los pacientes y su impacto directamente con ellos. Argumentó que tal vez bastaría si los pacientes pudieran adoptar comportamientos más efectivos y, con la estructura de apoyo adecuada, seguirlos el tiempo necesario para adoptarlos de forma permanente. Esperaba que ese cambio les ayudara a pensar acerca de cuáles serían los comportamientos que les facilitarían los resultados deseados. En última instancia, Dorn demostró que algunos pacientes podían modificar los comportamientos lo suficiente como para obtener las recompensas que buscaban. Él había creado e implementado un modelo de intervención de “Coaching basado en la evaluación” (“Assessment Based Coaching”) en 1962.

**Conectando el éxito en el mundo clínico al entorno no clínico**

Cuando llegó al campo de entrenamiento del Cuerpo de Paz de las Islas Vírgenes en 1964, Dorn se encontró en un entorno similar. Él observó que:

Como asesor, nunca les dijiste a los aprendices nada de lo que aprendiste sobre ellos. El razonamiento detrás de esto fue que si les contaba sus errores, podrían cambiar, y si cambiaban, podrían ser seleccionados para ir al extranjero. Pero es posible que no hubieran cambiado realmente y comenzarían a cometer sus errores nuevamente en el extranjero. Este razonamiento me desconcertó. Siempre he creído que si le dices a las personas que lo que están haciendo no es efectivo, y si creen que es cierto que lo que están haciendo en realidad se interpone en su camino para lograr sus metas personales, entonces harán el esfuerzo por cambiar. Si el cambio es bueno, debería reforzarse por sí mismo y debería durar. Mi experiencia siempre había sido que los cambios realmente importantes perduraban porque eran gratificantes para ellos mismos. Y el programa duró dieciséis semanas, lo que es mucho tiempo para trabajar con la gente y ver que, de hecho, cambian.[[4]](#footnote-4)

Dorn se dio a la tarea de reestructurar el proceso de formación y selección de candidatos. Creó una fase de capacitación experimental y simulaciones de cómo sería la vida como voluntario, además de invitar a los aprendices para que participaran en las simulaciones e, incluso, les brindó comentarios respecto a lo que estaban haciendo bien y lo que podría mejorarse (*lo que estaban haciendo “bien”* y *lo que era “equivocado”*). Luego, los evaluadores observaron que, a fin de ver si los participantes podían corregir el comportamiento, había causado resultados negativos. Después de las simulaciones, los evaluadores recordaron a los participantes que esas condiciones eran realistas, cercanas a lo que podrían encontrar en la asignación. Impulsada por el intercambio y la discusión de datos, la mayor conciencia de sí mismos, permitió a los participantes tomar decisiones respecto de la adecuación de su estilo y objetivos a la realidad del trabajo que estarían haciendo para el Cuerpo de Paz. Los aprendices tenían la opción de renunciar si pensaban que el trabajo no encajaba bien en función de lo que aprendieron de ellos mismos durante el proceso de evaluación.

A lo largo de tres años, Dorn llevó a cabo sus experimentos longitudinales comparando el antiguo proceso con el nuevo, mismo que compartía datos de la evaluación con los alumnos. Después de tres años, los resultados fueron tan sorprendentes que la sede del Cuerpo de Paz se puso en contacto con él para hablar acerca de los resultados de sus experimentos. Ellos identificaron cuatro indicadores cuantificables del éxito del programa de Dorn:

1. Una mayor tasa de aprendices que se autodescartan del Programa de Capacitación del Cuerpo de Paz y deciden que la experiencia no se ajusta bien a ellos. Para los aprendices que permanecieron durante la duración del programa de capacitación,
2. Un número mucho mayor fue aceptado como voluntario en el programa.
3. Una vez en sus países anfitriones, sus índices de efectividad fueron significativamente más altos que los de los voluntarios antes de los experimentos de Dorn.

Y, quizás, lo más importante,

1. También se estaban alistando de nuevo y con mayor frecuencia.

Según todos los criterios objetivos del Programa de Capacitación del Cuerpo de Paz, los resultados de sus experimentos se tornaron tremendamente exitosos. Estos cuatro indicadores de éxito fueron fundamentales e, incluso, motivaron a que Dorn recibiera una invitación a mudarse a la sede en Washington, D. C. a fin de ayudar al Cuerpo de Paz a reconsiderar cómo era que había llevado a cabo toda la capacitación y selección.

Era la última parte de la década de 1960 y se gestaba una revolución silenciosa. Dorn había cambiado el enfoque del proceso de Evaluación para la *s*elección, donde los expertos usaban datos para tomar decisiones de los próximos pasos en la vida de otra persona, a uno en el que todos los datos se compartieran con el individuo para que este tomara sus propias decisiones informadas sobre los futuros pasos en su propia vida y el desarrollo correspondiente. A medida que se realizaba el proceso, Dorn descubrió que los experimentos que comenzaron en el mundo clínico sentaron las bases de lo que denominó Evaluación para el desarrollo:

La evaluación para el desarrollo significa ayudar a que una persona vea con más claridad patrones significativos de comportamiento, a comprender más claramente las actitudes y motivaciones subyacentes a estos patrones, a re-evaluar lo que la hace más y menos efectiva en relación con las metas que desea alcanzar y evaluar formas alternativas de lograr estos objetivos de manera más eficaz. Para ayudar en este proceso, se necesitan muchas fuentes de información, por ejemplo, evaluaciones de comportamiento, psicometría, datos biográficos, observaciones de compañeros y del personal, y auto percepciones.[[5]](#footnote-5)

Le quitó el poder a los “expertos” (que podrían haberlo utilizado para tomar decisiones sobre un aprendiz) para ponerlo respetuosamente en manos de la persona misma, y que habría de tomar sus propias decisiones. El experto clínico ya no “prescribe” los siguientes pasos, sino que da sentido a los datos en conjunto. Después de una consideración cuidadosa, informada por datos, era por fin una persona la que determinaba sus propios objetivos y elegía los pasos siguientes a fin de determinar sus metas individuales. Dorn denominó este desarrollo personal auto dirigido y describió su valor:

El desarrollo no es algo que se pueda hacer por o para una persona; él o ella tiene que elegir hacerlo y hacerlo por sí mismo. Pero puede crear un entorno y ofrecer experiencias que motiven y apoyen el autodesarrollo estimulando cierto descontento sobre el comportamiento actual, proporcionando los medios para aliviarlo a través del cambio y superando la resistencia aumentando la confianza de los participantes para hacer cambios, ayudándoles a ver cómo para cambiar, brindándoles algunas herramientas nuevas y ampliando su comprensión de cómo establecer y alcanzar metas.[[6]](#footnote-6)

La experiencia de Dorn en el entorno clínico, junto con los experimentos del Cuerpo de Paz, dio como resultado el enfoque inquebrantable de Dorn en la Evaluación para el desarrollo (Assessment for Development) en lugar de la Evaluación para la selección (Assessment for Selection).Creía tanto en su potencial transformador para el desarrollo personal autodirigido que luego usaría estos conocimientos para construir un programa fundamental insignia para beneficiar al mundo mucho más allá del Cuerpo de Paz.

**Evaluación para el desarrolloal servicio del desarrollo de líderes**

En 1969, Dorn se enteró de que la Fundación Smith Richardson, un laboratorio de ideas (*think tank*) en Greensboro, Carolina del Norte, buscaba mejorar la forma en que los líderes eran seleccionados y capacitados.

Smith Richardson Sr. fue “verdaderamente un visionario. Estaba dispuesto a invertir en algo que estaba muy vagamente definido, siguió adelante y mantuvo el rumbo. El impacto de la familia Richardson no se basa mucho en el contenido o el diseño del programa, sino en el apoyo y la toma de riesgos”.[[7]](#footnote-7)

Dorn estaba intrigado por una posibilidad audaz, que consistía en aplicar alguna evaluación de las ideas de desarrollo de sus estudios longitudinales al dominio del desarrollo de líderes. Se mudó con su familia a Greensboro y ayudó a lanzar el programa de fin de semana North Carolina Fellows para el desarrollo de líderes estudiantiles de pregrado de cuatro universidades. El programa contenía una gran cantidad de comentarios de evaluación y establecimiento de metas. En mayo de 1970, Dorn fue nombrado director del Programa de Desarrollo de Liderazgo (Leadership Development Program, LDP), que aún no estaba previsto en el recién inaugurado Centro de Liderazgo Creativo (Center for Creative Leadership, de ahora en adelante, CCL), de la Fundación Smith Richardson. Como director encargado de crear el programa, Dorn tenía la libertad de conformar un importante plan de capacitación en liderazgo para el desarrollo con base en su investigación, centrado en la evaluación y la discusión de sus implicaciones. Desde ese criterio, generó una experiencia para:

Ayudar a las personas a ser más felices y productivas en su vida personal y laboral, y a estar más capacitadas para llevar a otras personas a hacer lo mismo. Fue una oportunidad para hacer balance, establecer metas, decidir qué era lo que querían lograr en la vida y cómo lograrlo mejor. También tenía como objetivo ayudar a las personas a salir del tiovivo de la carrera a toda costa y a invertir en un sistema de valores en el que yo creía, que se basó en el discurso de Robert Kennedy en el que dijo que el papel de un líder es hacer del mundo un lugar mejor para todos. Había un espíritu de época en ello, y había otras personas que creían en lo mismo.[[8]](#footnote-8)

Con base en los resultados de su investigación en el Cuerpo de Paz, Dorn diseñó el programa de desarrollo autodirigido para incluir tres herramientas poderosas:

1. Ejercicios experienciales que podrían simular el ambiente de trabajo

2. Datos de evaluación significativos que incluyen observaciones directas y medidas psicométricas de personalidad y

3. Un proceso mediante el cual los datos podrían compartirse e interpretarse en asociación con el participante.

En palabras de Dorn:

Quería ayudar a las personas a aclarar qué era lo que estaban tratando de lograr en su vida personal y laboral, y luego permitirles ver cómo se estaban comportando y cómo ese comportamiento los estaba ayudando a lograr sus metas. Quería que observaran si eran el tipo de persona que querían ser y si se les percibía como el tipo de persona que querían ser; luego les mostraría algunas formas alternativas de comportarse que podrían ser mejores y les dejaría elegir. Si decidieran que querían cambiar, podríamos ayudarlos. Soy psicólogo y los psicólogos saben mucho sobre cómo las personas pueden cambiar, mucho más que sobre liderazgo. Sentí que si agregábamos un buen contenido de liderazgo a esta combinación, podría irnos bien.[[9]](#footnote-9)

**Unirlo todo: el programa de desarrollo de liderazgo**

En 1971, el LDP de Dorn, basado en su teoría de Evaluación para el Desarrollo, se lanzó como una oferta de dieciséis semanas en el CCL. En 1974 se puso en práctica un programa intensivo de retroalimentación de seis días. Había imaginado una experiencia verdaderamente transformadora que iba más allá de mejorar el rendimiento a través del entrenamiento basado en habilidades. Su propósito era “ayudar a las personas a ser más felices y productivas en su vida personal y laboral, y estar más capacitadas para llevar a otras personas a hacer lo mismo”.[[10]](#footnote-10) El LDP tuvo diecisiete evaluaciones que incluyeron observación en vivo por parte del personal, instrumentos psicométricos y encuestas 360 (de varios evaluadores). Todo el diseño del programa se centró en el día de la retroalimentación. Dada la gran cantidad de información generada, se requería de la invención de un papel totalmente nuevo para interpretar los datos e imaginar las posibilidades: el especialista en retroalimentación.

**La invención de un nuevo papel**

Para que el participante interpretara los datos de manera significativa y comprendiera sus implicaciones, Dorn creó el papel del especialista en retroalimentación(*feedback specialist*), que consistía en:

Ayudar a una persona a ver patrones de comportamiento más claramente significativos, a comprender más claramente las actitudes y motivaciones subyacentes a estos patrones, a revaluar lo que la hace más y menos eficaz en relación con las metas que desea alcanzar, y a evaluar formas alternativas de alcanzar estos objetivos de manera más eficaz. Para ayudar en este proceso, se necesitan muchas fuentes de información, por ejemplo, evaluaciones de comportamiento, psicometría, datos biográficos, observaciones de compañeros y del personal, y auto percepciones.[[11]](#footnote-11)

El pensamiento de Dorn fue revolucionario de otra manera. Debido a su desdén por la presencia de un “experto” que hace juicios sobre un paciente o voluntario basándose en los datos de la evaluación, Dorn insistió en que el participante era el único propietario de sus propios datos. A diferencia de las evaluaciones recopiladas para los programas de formación típicos, los datos pertenecerían a los participantes. No se compartió con nadie más excepto con el especialista en retroalimentación y solo se usó para el desarrollo del participante, rechazando en absoluto utilizar los datos para la selección o evaluación de su desempeño.

El proceso de retroalimentación y los datos fueron completamente confidenciales;los datos no se compartieron con un jefe, un gerente de recursos humanos ni con la organización patrocinadora. Increíblemente, casi cinco décadas después de iniciar esta práctica, los proveedores de desarrollo de liderazgo todavía debaten la cuestión de quién es el propietario de los datos (quién es el cliente: participante u organización). Pero la evidencia de Dorn apuntaba a la efectividad de los líderes que poseen sus datos para tomar sus propias decisiones respecto a su propio desarrollo.

**Especialista en retroalimentación como c*oach* de desarrollo de liderazgo**

El programa de Dorn abordó el liderazgo más allá de “lo que uno hace” como líder, a “quién es” en el mundo. Dentro del contexto del programa de Dorn, los líderes reflexionaron no solamente respecto de las tareas y comportamientos del liderazgo, sino también sobre su propio bienestar mientras trabajaban en organizaciones, mantenían conexiones familiares y vivían dentro de las comunidades. Dorn alentó a tomar decisiones conscientes acerca de cómo querían estar presentes para la familia y la comunidad, así como para los colegas en el trabajo. Su proceso de retroalimentación invitó al desarrollo: alentó a las personas a encontrar significado, propósito y felicidad al considerarse a sí mismos de una manera holística, como una persona, en lugar de nada más un miembro de una organización.

La experiencia en el aula se complementó con la sesión de *feedback specialist* en el penúltimo día del programa.[[12]](#footnote-12) Cada participante recibió una sesión privada *uno-a-uno* de tres horas con un profesional altamente capacitado para discutir la gran cantidad de datos que había generado sobre sí mismo. En esta sesión altamente confidencial y totalmente colaborativa, el participante y el especialista en retroalimentación combinaron sus habilidades y conocimientos con tres objetivos:

1. Aprender todo lo que pueda de todas las fuentes de información disponibles;

2. Explorar las implicaciones y áreas de cambio sugeridas por los datos;

3. Discutir los posibles planes de acción para los cambios que deseara el participante.[[13]](#footnote-13)

Dorn subrayó la importancia que el c*oach* creara una “experiencia educativa” diseñada para ser un emocionante proceso de descubrimiento y confirmación. Se basaba en “la honestidad y la franqueza, y parte de su poder provenía de su afirmación de que el participante es un ser humano valioso, con fortalezas y debilidades, esperanzas, temores y sueños que pueden hacer cualquier cambio (dentro de lo razonable) que él o ella siente que vale la pena el esfuerzo”.[[14]](#footnote-14)

Los datos de la evaluación y los cuestionarios de antecedentes proporcionaron una estructura para el diálogo y la exploración. El especialista en retroalimentación proporcionó la experiencia de las evaluaciones y podía ayudar al participante a interpretar los datos y sus implicaciones. Pero el *coachee* (el participante en sesión con el especialista en retroalimentación) fue visto como el “experto” en sí mismo y en su propio paisaje interior, donde se conocían pensamientos y prácticas, valores y esperanzas. El especialista crearía un espacio seguro para la exploración y el diálogo entre los dos expertos. El diálogo nunca fue prescriptivo: los especialistas en retroalimentación de Dorn ayudaron a interpretar los datos, pero no le decían a un *coachee* qué hacer. El diálogo se estructuró para ayudarlo a descubrir cómo acceder a una mayor realización en la vida personal y laboral.

La lista de Dorn de requisitos críticos para un especialista en retroalimentación incluía:

-Respeto demostrado por los demás

-Una orientación solidaria

-Capacidad para establecer empatía (*rapport)* rápidamente

-Capacidad para manejar información seria sin darse el lujo de tomarse demasiado tiempo

-Capacidad para lidiar con situaciones cargadas de emociones de una manera útil y terapéutica sin convertir la sesión en terapia

-Valores orientados a la misión, compatibles con los valores del Center for Creative Leadership

-Voluntad de invertir tiempo y energía en el aprendizaje del proceso y en la mejora continua.[[15]](#footnote-15)

Aunque originalmente hubo terapeutas y psicólogos que asumieron el papel de especialista en retroalimentación, Dorn alejó el papel de la terapia y lo dirigió hacia un enfoque avanzado para crear una vida feliz y plena. Con el tiempo, estos especialistas eficaces procedían de diversos y numerosos orígenes.

El trabajo de Dorn abrió las puertas más allá del mundo de los psicólogos e invitó a otros a apoyar la experiencia del desarrollo autodirigido. Su función de especialista en retroalimentación precedió —y ayudó a crear—, la práctica y la industria a las que nos referimos hoy día como *coaching* ejecutivo.

En 1998, el título de especialista en retroalimentación se cambió a c*oach* ejecutivo. En la mente de Dorn, un *coach* de desarrollo no debería ser prescriptivo, diciéndole al *coachee* qué hacer, como era la práctica con el *coaching* de rendimiento (o el *coaching* deportivo popular en la década de 1920). Creía que la mejor manera de lograr un cambio duradero era mediante una indagación apreciativa y un diálogo profundo. Ya en la década de 1960, la insistencia de Dorn en diferenciar a los c*oaches* ejecutivos de los *entrenadores* deportivos enfatizaba el entrenamiento para el desarrollo humano, trascendiendo el entrenamiento para el mero desempeño.

**Alcance global**

En busca de aumentar el alcance y el impacto de su programa de desarrollo de liderazgo, Dorn buscó y estableció alianzas con organizaciones selectas de todo el mundo. Los afiliados del CCL-LDP estrictamente estandarizado fueron Ashridge Management College (Reino Unido), Eckerd College (E.U.A.), Hartford Graduate Center (E.U.A.), Mt. Eliza Australian Management. College (Australia), Personnel Decisions, Inc. PDI (E.U.A.), TEAM (México), TEAM (E.U.A.), The Niagara Institute (Canadá), Universidad de Maryland (E.U.A) y el Gobierno de los Estados Unidos de América (E.U.A).

En la mayoría de los casos, si no en todos, Dorn supervisó personalmente la rigurosa capacitación y certificación de los facilitadores del programa y los especialistas de retroalimentación, lo que aseguró que estos socios confiables mantuvieran los estándares necesarios para una verdadera evaluación intensiva de retroalimentación en cuanto a la experiencia de desarrollo autodirigido. Décadas más tarde, muchos facilitadores todavía afirman con orgullo que fueron certificados por Robert (Bob) Dorn.

**Impacto mundial**

Solo entre 1974 y 1992, su revolución silenciosa tocó las vidas de más de 25 mil ejecutivos en los programas de liderazgo ofrecidos en cinco países de todo el mundo.[[16]](#footnote-16) Con una mayor difusión y alcance del programa, hubo una mayor demanda de especialistas en retroalimentación/*coaches*. Hoy en día, más de mil c*oaches* en todo el mundo han pasado por el riguroso proceso de certificación para convertirse en especialistas en retroalimentación /*Coach* ejecutivo.

Cincuenta años después, la mayoría de los programas de desarrollo autodirigidos de CCL todavía incluyen una sesión confidencial con un especialista en retroalimentación/*Coach* ejecutivo. Estas sesiones de evaluación para el desarrollo han sostenido la visión de Dorn de apoyar a personas ser más felices y productivas, y ayudarlas a llevar a otros a ser iguales.

**Desarrollos posteriores en la evolución del *coaching***

El pensamiento de Dorn se adelantó a su tiempo: a finales de la década de 1960 demostró empíricamente la eficacia de la evaluación para el desarrollo. De la misma manera, desafió al Desarrollo de líderes para lograr que una persona se sintiera feliz y productiva en todos sus ámbitos, en vez de atender únicamente a una parte de su desempeño en el lugar de trabajo.

Al igual que Dorn desafió la evaluación para enfocarse en la felicidad y efectividad de un individuo a fines de la década de 1960, la psicología positiva desafió a la psicología y la psiquiatría para enfocarse en la salud y la felicidad en lugar de concentrarse sólo en la patología, como aún sucedía a fines de la década de 1990.

Muchos consideran el “nacimiento” de la industria del c*oaching*, junto con el surgimiento de la psicología positiva (como Seligman en 1998). Sin embargo, hemos documentado cómo los experimentos basados en evidencia de Dorn en entornos clínicos y no clínicos desafiaron los protocolos desde finales de la década de 1960 para servir al bienestar de las personas. El surgimiento de la psicología positiva aporta otro paso más en el replanteamiento de cómo la psicología y los “expertos” pueden ayudar a las personas a prosperar. Su enfoque se describe como:

El estudio científico de las fortalezas permiten que las personas y las comunidades prosperen. El campo se basa en la creencia de que las personas quieren llevar una vida plena y significativa, cultivar lo mejor en su interior y mejorar sus experiencias de amor, trabajo y juego.[[17]](#footnote-17)

La revolución silenciosa de Dorn que eliminó el poder de toma de decisiones de los expertos y lo colocó directamente en manos de una relación de colaboración con un c*oach*, llevó al *coaching* para el desarrollo tal como lo conocemos hoy. Su trabajo pionero fue el que allanó el camino a la industria de *coaching* ejecutivo.

El *coaching* ha evolucionado aún más y ahora incluye *coaching* de vida, *coaching* de trabajo, *coaching* de equipo, *coaching* de nutrición integral, *coaching* espiritual, entre otros, cada uno con un enfoque de entrada diferente, pero con el objetivo común de apoyar a la persona que busca superar obstáculos para llevar a su propia felicidad y una vida plena.

El *coaching* se realiza dentro del contexto de un programa de desarrollo y también fuera de este, a veces utilizando la evaluación para discutir el desarrollo. Se hace cada vez más sin evaluación. Las modalidades han evolucionado desde el *coaching* presencial, el *coaching* telefónico, el *coaching* virtual, el *coaching* de plataforma web, el *coaching* de texto, e incluso la inteligencia artificial que proporciona *coaching* automatizado de un problema. Sin embargo, la esencia del *coaching* sigue siendo la que imaginó Robert Dorn: permitir que las personas sean expertas en su propia vida y ayudarlas a tomar decisiones para ser más felices y productivas, además de ayudar a otros a serlo también.

Referencias

Alexander, J., “Problemas y observaciones: una mirada retrospectiva al PDL con Robert Dorn”, vol. 13. núm. 2, 1993, Center for Creative Leadership.

Asociación Americana de Psicología, “Informe anual de 1998 de la APA (1999)”, en *Psicólogo Estadounidense*, vol. 54, núm. 8, 537-568. https://psycnet.apa.org/record/1999-03403-001

Bailey, B., en CCL. *Herding Cats: An Oral History of the Center for Creative Leadership*, 1999, Prensa CCL, pag..

Brock, V., *Libro blanco sobre el secreto de la historia del coaching*, 2010, http://www.vikkibrock.com/wp-content/uploads/2010/11/emcc-2010-secret-of-coaching-history-paper-brock.pdf

Center for Creative Leadership, 2021 https://www.ccl.org/about-the-center-for-creative-leadership/history/.

Dorn, R., “Objetivos del LDP. Documento conceptual interno de CCL (documento de archivo)”,1974, Center for Creative Leadership.

Dorn, R., “Una descripción general de la retroalimentación del personal en el programa de desarrollo de liderazgo, Manual de capacitación para Especialistas en Retroalimentación”, 1990.

Dorn, R., “Diseñador del Programa de Desarrollo de Liderazgo (Entrevista)”, 19 de octubre de 2002, Center for Creative Leadership.

Dorn, R. “Diseñador del Programa de Desarrollo de Liderazgo (Entrevista)”, 20 de febrero, 2008, Center for Creative Leadership.

Institute of Coaching, “Dosis de investigación del Institute of Coaching”, *Boletín electrónico. Breve historia de las definiciones de coaching*, 24 de enero de 2021, Harvard, Institute of Coaching McLean.

King, S. y Santana, L. en Van Velsor, E., McCauley y Ruderman (Eds.), *The CCL Handbook of Leadership Development 3rd Edition: Programas intensivos en retroalimentación*, 2010, Jossey-Bass.

Santana, L. “Haciendo visible el valor del desarrollo: un estudio secuencial de metodología mixta de liderazgo posterior al aula y desarrollo del liderazgo”, 2009, tesis doctoral de la Universidad de Antioch, Centro ETD de OhioLink, www.ohiolink.edu/etd. o https://pdfs.semanticscholar.org/e908/26fadf344dda50ae263af41f5ce3b70d4222.pdf?\_ga=2.122932427.1129259743.1580316355-1622280359.1566837103

Seligman, M.. *Optimismo aprendido*, Nueva York Pocket Books.

Smith Richardson, H. en CCL, *Herding Cats: An Oral History of the Center for Creative Leadership*, 1996, Prensa CCL.

1. Texto escrito originalmente en inglés. [↑](#footnote-ref-1)
2. Traducción: Luis Mario Aguilera. [↑](#footnote-ref-2)
3. J. Alexander, “Problemas y observaciones: Una mirada retrospectiva al PDL con Robert Dorn”, vol. 13. núm. 2, 1993, Center for Creative Leadership, Greensboro. [↑](#footnote-ref-3)
4. J. Alexander, op. cit., p. 1. [↑](#footnote-ref-4)
5. Dorn, Una descripción general de los comentarios del personal, 1990, p. 3. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ibíd., p. 3. [↑](#footnote-ref-6)
7. Bailey, en CCL, Herding Cats: An Oral History of the Center for Creative Leadership, 1999, Prensa CCL, p. 7. [↑](#footnote-ref-7)
8. J. Alexander, op. cit., p. 2. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ibídem., pp. 2-3. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ibídem., p. 2. [↑](#footnote-ref-10)
11. R. Dorn, Una descripción general de la retroalimentación del personal en el programa de desarrollo de liderazgo, Manual de capacitación para Especialistas en Retroalimentación, 1990. [↑](#footnote-ref-11)
12. King y Santana, en Van Velsor et al., eds. The CCL Handbook of Leadership Development, 3rd Edition: Programas intensivos en retroalimentación, 2010, Jossey-Bass San Francisco, CA. [↑](#footnote-ref-12)
13. R. Dorn, op. cit., p. 1. [↑](#footnote-ref-13)
14. Idem. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ibidem., p. 5. [↑](#footnote-ref-15)
16. J. Alexander, op. cit. [↑](#footnote-ref-16)
17. M. Seligman, Optimismo aprendido, 1998, Nueva York, Pocket Books. [↑](#footnote-ref-17)