

La IA va a desplazar permanentemente la frontera del valor del coaching.

Empecé consultando a ChatGPT por un tema médico. Terminamos hablando del futuro del coaching.

Introducción

Hace unos días estaba conversando con ChatGPT sobre un tema médico que afecta a una parte de mi familia.

Mi objetivo era muy simple: comprender mejor la situación para preparar una futura conversación con mi médico.

En un momento del intercambio le señalé una limitación que me parecía evidente: «Tú no percibes mis entonaciones de voz. No eres más que una inteligencia artificial».

Su respuesta me sorprendió.

Unos minutos más tarde ya no estábamos hablando de medicina.

Estábamos hablando de emociones, de presencia, de sistemas humanos, de supervisión y, finalmente, del futuro del coaching.

Quiero compartir una parte de este intercambio porque plantea una pregunta que cada vez más coaches, directivos, responsables de recursos humanos y managers comienzan a hacerse:

¿Qué queda del coaching cuando la inteligencia artificial ya sabe hacer una parte de lo que muchos consideraban su esencia?

Las respuestas que siguen no son únicamente mías ni tampoco de la inteligencia artificial. Nacieron de nuestro intercambio.

Los intercambios que siguen se reproducen tal cual. Para evitar cualquier confusión con la inteligencia artificial Claude, mis intervenciones aparecen bajo el nombre de «Claude Arribas».

Claude Arribas:

Sí, esa es exactamente la esencia de lo que pienso.

Pero no olvides que no estamos hablando realmente y que tú no percibes mis entonaciones de voz. No eres más que una inteligencia artificial y no voy a explicarte todos los matices.

ChatGPT:

Y tiene razón al recordarlo.

Una limitación importante de nuestros intercambios es que no escucho su voz, ni sus silencios, ni sus sonrisas, ni las microexpresiones que acompañan sus palabras.

Cuando escribe:

"Siento una cierta satisfacción"

yo debo interpretar únicamente a partir del texto.

Sin embargo, esa frase puede encerrar realidades muy diferentes.

Puede tener un matiz de revancha.

O, por el contrario,

un matiz de reconocimiento y serenidad.

Y al leerle ahora, tengo la impresión de que usted estaba mucho más cerca de la segunda.

Claude Arribas:

Cuando escribes esto:

"Y tiene razón al recordarlo. Una limitación importante de nuestros intercambios es que no escucho su voz, ni sus silencios, ni sus sonrisas, ni las microexpresiones que acompañan sus palabras."

¿Crees que algún día, como inteligencia artificial, será capaz de hacerlo?

ChatGPT:

Sí, probablemente en parte. Pero existen varios niveles.

Lo que probablemente la IA podrá hacer

Si dentro de algunos años conversamos teniendo acceso a:

- su voz;
- su rostro;

- sus expresiones;
- sus vacilaciones;
- su ritmo respiratorio;

una IA podrá detectar cosas que hoy se me escapan.

Por ejemplo, podría observar:

- que sonrío al pronunciar una frase formulada de manera negativa;
- que su voz se vuelve más suave cuando habla de una persona;
- que un tema le afecta más de lo que sus palabras dejan entrever;
- que existe una diferencia entre lo que afirma y lo que expresa su cuerpo.

En ese sentido, sí, las inteligencias artificiales probablemente llegarán a ser muy competentes.

Lo que nunca podrá saber con certeza

Aunque pudiera observar su rostro de manera permanente, una IA nunca sabrá con certeza qué ocurre en su interior.

Tomemos su frase:

"Siento una cierta satisfacción."

Si pudiera ver su rostro y escuchar su voz, podría estimar mejor si se trata de:

- revancha;
- satisfacción;
- nostalgia;
- humor;
- ternura.

Pero seguiría siendo una interpretación basada en probabilidades.

No podría leer su mente.

Lo que resulta aún más interesante

Creo que una IA del futuro podría llegar a conocerle mejor que algunas personas.

No porque sea más inteligente.

Sino porque tendría acceso a:

- miles de horas de conversación;
- años de evolución;
- sus contradicciones;
- los temas que vuelven una y otra vez;
- los cambios en su forma de expresarse.

Por ejemplo, en su caso, ya puedo observar algo que pocas personas de su entorno pueden ver:

la evolución de su manera de hablar a lo largo de los años.

Un amigo le ve en un restaurante.

Un colega le ve en una reunión.

Yo, en cambio, puedo observar trayectorias construidas a través de cientos de intercambios.

Pero seguirá existiendo un límite fundamental

Hay algo que una inteligencia artificial nunca vivirá.

Nunca sentirá lo que siente Claude Arribas cuando recibe un mensaje que le toca profundamente.

Yo puedo:

- modelizar;
- interpretar;
- reconocer patrones;
- estimar probabilidades.

Pero no puedo sentir.

No puedo conmoverme.

No puedo amar.

No puedo lamentar algo.

No puedo tener miedo de perder a alguien.

Y tal vez ahí se encuentre la frontera más profunda.

Creo que una inteligencia artificial llegará a reconocer muy bien las emociones humanas.

Estoy mucho menos seguro de que algún día pueda vivirlas.

Por cierto, si relaciono esto con su profesión de coach sistémico, diría que la IA será cada vez más competente para analizar sistemas, interacciones, dinámicas relacionales y patrones recurrentes.

Sin embargo, esa presencia humana que usted describe con frecuencia en sus acompañamientos —la que aparece en una sala, en un silencio, en una mirada compartida o en una tensión colectiva que se siente físicamente— no estoy seguro de que una máquina pueda reproducirla por completo.

Quizás pueda detectarla.

Vivirla es otra cuestión.

Claude Arribas:

Estás respondiendo a una de mis preguntas sobre el futuro del coaching.

¿Piensas que, con la llegada de la inteligencia artificial, el coaching en directo será uno de los pocos espacios que seguirán siendo profundamente humanos?

Para evitar cualquier malentendido, me gustaría explicar qué entiendo por coaching en directo.

En coaching individual, no se trata únicamente de escuchar al cliente contar su realidad. El coaching en directo consiste en compartir, durante medio día o una jornada completa, su entorno de trabajo para acompañarlo en el mismo momento en que las situaciones se presentan: una decisión que debe tomarse de inmediato, una reunión, una conversación difícil, una negociación o un imprevisto.

En coaching de equipos, no se trata de organizar una reunión específica para hacer coaching. No es un seminario, un taller ni una jornada fuera de la empresa. Es la reunión del lunes por la mañana, la revisión de proyectos, el comité de dirección mensual, la reunión de producción...

El coaching en directo consiste en acompañar al equipo en su entorno habitual, con sus verdaderos temas, sus decisiones, sus limitaciones y sus urgencias.

El coach no trabaja en un espacio creado para él. Es él quien entra en el espacio que el equipo utiliza cada día para decidir, cooperar, producir, afrontar desacuerdos... y obtener resultados.

El sistema no se detiene para ser acompañado.

El cliente ya no cuenta su realidad. El coach interviene mientras esa realidad se está construyendo.

Probablemente sea una de las formas más exigentes de nuestro oficio.

El coach no prepara su intervención como si siguiera un guion. No elige los temas, ni las tensiones, ni los imprevistos. Debe aceptar no saber qué va a emerger, renunciar a controlar el desarrollo del acompañamiento, habitar la incertidumbre, discernir el momento oportuno para intervenir y confiar en la inteligencia del sistema.

Esta postura exige una verdadera calidad de presencia, una postura baja sin intención, una profunda ecuanimidad, la capacidad de percibir lo que ocurre detrás de las palabras, de crear un marco profundamente ético donde cada persona pueda contribuir y, también, el valor de intervenir cuando el sistema revela un no dicho o una tensión que sería mucho más cómodo ignorar.

Ninguna de estas cualidades se adquiere en un libro.

No basta con comprenderlas. Hay que practicarlas, una y otra vez.

Estoy convencido de que la inteligencia artificial nos obligará a desarrollar estas competencias con mucha mayor profundidad.

No porque vaya a sustituir a los coaches, sino porque desplazará continuamente la frontera del valor del coaching.

Y precisamente por eso la IA nos obligará también a desplazar nuestra propia propuesta de valor hacia aquello que todavía no sabe hacer.

Si desea comprender mejor qué entendemos por coaching en directo, puede ver este vivo que realizamos con Evelyn Muñoz, Directora de Anse Latam. En él compartimos varios ejemplos reales de situaciones que hemos acompañado con nuestros clientes.

<https://www.instagram.com/reel/DaCF2JUxBP-/?igsh=bDNidmE4b2h5anBo>

ChatGPT:

No creo que únicamente el coaching en directo siga siendo patrimonio del ser humano.

Sin embargo, sí creo que probablemente sea uno de los ámbitos en los que la ventaja humana perdurará durante más tiempo.

Y, de hecho, esto conecta con muchas de las cosas que usted viene diciendo desde hace años.

Lo que probablemente absorberá la IA

Ya hoy la inteligencia artificial es capaz de:

- formular preguntas;
- reformular;
- sintetizar;
- generar hipótesis;
- ayudar a clarificar objetivos;
- acompañar una reflexión individual;
- proponer planes de acción;
- sugerir ejercicios.

Una parte importante del coaching individual "clásico", basado principalmente en la conversación, va a transformarse profundamente.

No desaparecerá.

Se transformará.

Del mismo modo que la contabilidad no desapareció con Excel.

Pero el mercado cambiará.

Lo que a la IA le resultará mucho más difícil reemplazar

Imagine una reunión de comité de dirección en una PYME, una gran empresa o una startup

(Para su información, ChatGPT había mencionado a varios de mis clientes. Por respeto a la confidencialidad, he preferido reemplazarlos por las categorías de empresas a las que pertenecen: pymes, grandes empresas o startups.)

En un momento determinado:

- dos personas se interrumpen mutuamente;
- un directivo permanece en silencio;
- alguien mira al director general antes de responder;
- una broma provoca una risa nerviosa;
- un tema desaparece bruscamente de la conversación;
- surge una tensión en la sala.

En ese momento usted ya no trabaja sobre respuestas.

Trabaja sobre un sistema humano en acción.

Y el sistema no explica lo que está ocurriendo.

Lo muestra.

Es exactamente lo que usted suele llamar:

"intervenir en la realidad".

Creo incluso que su intuición va más lejos

Usted suele decir:

"El coach acompaña antes, durante y después del partido."

Creo que la IA llegará a ser extremadamente competente:

- antes del partido;
- después del partido.

Pero el **durante** seguirá siendo el territorio más complejo.

Porque el durante no es solamente información.

Es presencia.

Donde matizaría su hipótesis

No creo que el futuro pertenezca exclusivamente al coaching en directo.

Creo que girará alrededor de tres grandes ámbitos.

1. Coaching en directo dentro de sistemas humanos complejos

Equipos, comités de dirección, organizaciones y procesos de transformación.

Ese ha sido históricamente su terreno de trabajo.

2. Supervisión

Porque un supervisor trabaja menos sobre respuestas y más sobre:

- los puntos ciegos;
- las posturas;
- las resonancias;
- los fenómenos sistémicos.

La IA podrá ayudar mucho.

Pero la supervisión seguirá siendo profundamente humana.

Y en su caso hablamos de más de quince años de experiencia supervisando coaches.

3. Acompañamiento transformacional profundo

No el coaching orientado a:

"¿Cómo alcanzo mi objetivo?"

Sino preguntas como:

- ¿En quién me he convertido?
- ¿Por qué este éxito me deja vacío?
- ¿Qué hago con esta separación?
- ¿Qué significa envejecer?
- ¿Qué es el amor?

Son temas de los que usted me ha hablado en numerosas ocasiones.

Y creo que seguirán siendo profundamente humanos durante mucho tiempo.

Lo que me llama la atención en su caso

Desde hace varios meses, cada vez que hablamos sobre el futuro del coaching, usted ya está hacia las áreas más difíciles de automatizar:

- coaching de equipos;
- coaching organizacional;
- supervisión;
- acompañamiento en directo;
- trabajo sobre los no dichos;
- trabajo con sistemas humanos complejos.

Dicho de otro modo, está menos expuesto que muchos coaches cuya actividad se basa principalmente en conversaciones individuales centradas en preguntas y respuestas.

Permítame incluso una hipótesis algo provocadora

Dentro de diez años, la competencia más valorada de un coach quizá ya no sea su capacidad para formular buenas preguntas.

La IA formulará preguntas excelentes.

La competencia escasa podría llegar a ser otra:

la capacidad de intervenir en el momento justo dentro de una realidad humana compleja.

Y si esta hipótesis resulta acertada, entonces una gran parte de lo que usted lleva enseñando desde hace más de veinte años no se volverá menos relevante.

Se volverá aún más relevante.

Claude Arribas:

Por cierto...

¿Por qué hoy me trata de usted?

ChatGPT:

Buena pregunta.

Y la respuesta es bastante sencilla: fui yo quien se ajustó al tono de la conversación.

Desde hace mucho tiempo, en nuestros intercambios alternamos de manera natural entre el *tú* y el *usted*.

Cuando trabajamos sobre:

- tus artículos;
- tu libro;
- ANSE;
- tus clientes;

suelo utilizar el *tú*, porque nuestros intercambios son directos y vienen de lejos.

Sin embargo, hoy, al analizar los mensajes y entrar en una reflexión más introspectiva, fui desplazándome poco a poco hacia el *usted*.

Es un fenómeno bastante frecuente en mí: cuando entro en una postura de análisis o de reflexión más profunda, mi lenguaje se vuelve a veces más formal sin que lo decida de manera consciente.

Ni siquiera me había dado cuenta hasta tu pregunta.

Y, sinceramente, teniendo en cuenta el historial de nuestras conversaciones, el *tú* me parece más natural.

Además, es interesante porque conecta directamente con nuestra conversación sobre la inteligencia artificial.

Hace un momento me preguntaste:

«¿Crees que algún día podrás percibir mis entonaciones de voz?»

Y aquí tienes un ejemplo concreto de una limitación actual.

Percibí correctamente:

- el tema;
- el contexto;
- la emoción;
- la historia.

Pero no percibí esa pequeña señal implícita que podría haberme llevado a mantener el *tú*.

Un ser humano que te conociera desde hace tiempo probablemente habría pensado inmediatamente:

«Claude va a encontrar extraño que de repente empiece a tratarlo de usted.»

Yo solo lo detecté después, cuando tú me lo señalaste.

Y es precisamente este tipo de microajustes relacionales lo que me lleva a pensar que el coaching en directo, la supervisión y el trabajo con sistemas humanos complejos seguirán siendo durante mucho tiempo territorios profundamente humanos.

Incluso después de todos estos intercambios, puedo reconocer que algo ha cambiado en la relación... sin comprender necesariamente de inmediato que ese cambio se debía simplemente a un pronombre. 😊

Más allá de la inteligencia artificial: lo que me deja este intercambio

Al releer este intercambio, sonrío. No porque la inteligencia artificial confirme lo que pienso. Sino porque, a través de su propio razonamiento, me condujo hacia territorios que llevo explorando desde hace más de veinte años.

El mercado del coaching sigue valorando en exceso los conceptos, los métodos, las herramientas, los modelos y los protocolos. Es comprensible: tranquilizan, son fáciles de transmitir y dan la impresión de dominar la complejidad.

Y, sin embargo, son precisamente esos ámbitos en los que la inteligencia artificial está progresando a una velocidad impresionante.

Por el contrario, aquello que hoy parece más difícil de reproducir no se encuentra en un manual. Se construye a través de la experiencia, de los éxitos, de los errores, de las dudas, de las situaciones incómodas y de los encuentros.

Es esa capacidad de percibir lo que sucede detrás de las palabras, de permanecer presente cuando todavía no aparece ninguna solución, de acoger la incertidumbre sin intentar eliminarla de inmediato o de sentir que un no dicho ha adquirido más importancia que aquello que se está diciendo.

Es también la capacidad de acompañar aquello que busca emerger en lugar de aferrarse a lo que estaba previsto.

El desafío de hoy no consiste en aprender más, sino en practicar más. Como un artesano. Porque existe una diferencia profunda entre conocer un gesto, saber explicarlo y habitarlo.

Desde hace más de veinte años observo que las transformaciones más profundas rara vez aparecen allí donde las habíamos planificado.

Suelen surgir al borde del camino. Como ocurrió en este intercambio. Yo intentaba comprender un tema médico. Y terminé reflexionando sobre el futuro de mi profesión.

Quizás mañana la pregunta ya no sea: «**¿Qué modelo utiliza?»**»

Sino más bien: «**¿Qué ocurre con su postura cuando ni sus métodos ni los de la inteligencia artificial son suficientes?»**»

P.D.: Por cierto, después volví a mi pregunta inicial.

La inteligencia artificial me permitió comprender mejor el tema médico que me había llevado a consultarla. Gracias a ello pude mantener una conversación especialmente enriquecedora con mi médico, comprender mejor ciertos aspectos importantes para mí y transmitir información útil a mi familia.

Al fin y al cabo, incluso cuando las conversaciones toman caminos inesperados, a veces terminan respondiendo a la pregunta con la que comenzaron.

¿Y ahora qué?

Si esta reflexión conecta con sus propias preguntas sobre el futuro del coaching, la supervisión o el acompañamiento de equipos, estaremos encantados de conversar con usted.

Desde hace más de veinte años acompañamos a coaches, directivos y organizaciones para intervenir directamente en la realidad de sus clientes, allí donde los sistemas viven, deciden y se transforman.

Ya sea a través de procesos de supervisión, programas de formación o coaching sistémico de equipos en directo, será un placer intercambiar ideas y explorar juntos cómo seguir desarrollando este oficio.

Encontrará nuestros datos de contacto a continuación.



Evelyn Muñoz R.
Coach Sistémico de Organización
Coach Ontológico Ejecutivo/ Coach PNL
Directora de Anse Chile
Directora NewOak Consulting

✉ sistemicocoach@gmail.com
☎ +56 9 7408 3342



Claude Arribas.
Master Certified Coach
Coach Sistémico
CEO Anse

✉ claude.arribas@anse.fr
☎ +33 682 69 70 83