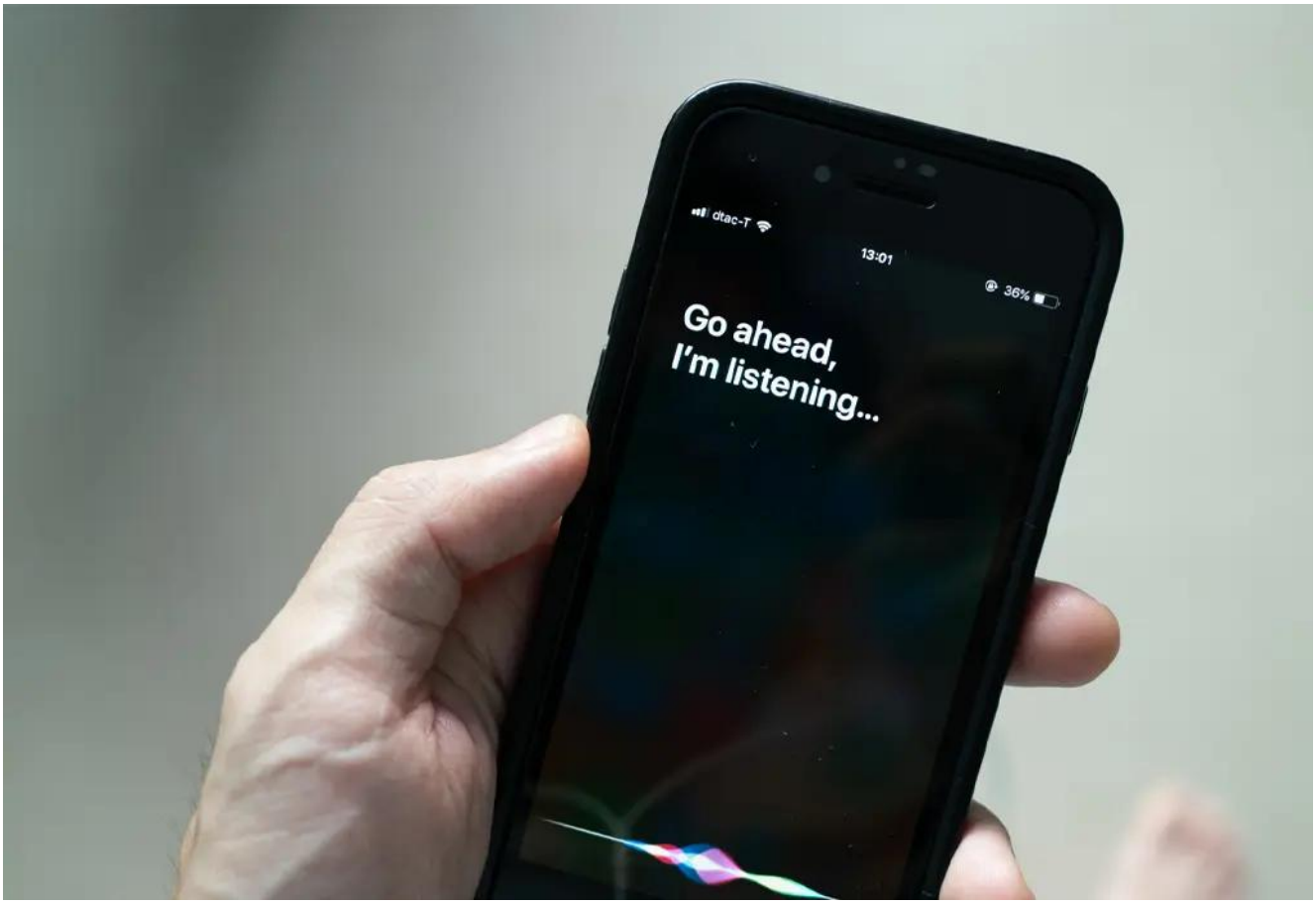
# ¿Buscas orientación profesional? Combina el ‘coaching’ humano con la IA

## La inteligencia artificial está transformando el *coaching*, si bien el cuidado humano continúa siendo insustituible.




9 de junio de 2026

Entre marzo y abril de 2026, Anthropic analizó un millón de conversaciones en Claude para averiguar qué tipo de consultas hacían los usuarios, y descubrió que casi el 26% acudía al

©IESE Business School

modelo de IA en busca de orientación sobre su trayectoria profesional.

Las preguntas guardaban relación con la búsqueda de empleo, la identificación de oportunidades, las transiciones de carrera, la elección de trayectorias profesionales, la evaluación de ofertas y la negociación salarial. De hecho, según el estudio, las cuestiones laborales iban solo un punto porcentual por detrás de los temas de salud y bienestar.

La inteligencia artificial desempeña un papel cada vez más relevante en la búsqueda y el desarrollo del talento. Es frecuente que las empresas implementen procesos de selección impulsados por IA. En el *coaching* directivo, donde la conexión humana siempre ha sido clave, la IA está cambiando tanto la forma en que el *coach* trabaja e interactúa con sus clientes como la forma en que estos afrontan el proceso.

El futuro del *coaching* directivo apunta a un modelo híbrido en el que la inteligencia artificial amplía la capacidad de las personas para relacionarse y democratiza el acceso al servicio.

“La inteligencia híbrida consiste en integrar de forma deliberada la experiencia humana, o inteligencia natural, con la IA para lograr resultados que ninguna de las dos podría alcanzar por sí sola”, afirmó Terrence Maltbia, profesor de la Universidad de Columbia, en el simposio que cada año organiza la Unidad de *Coaching* Ejecutivo del IESE junto con su directora ejecutiva, Estíbalitz Ortiz.

# Cómo utiliza la IA el ‘coach’ directivo

Maltbia aborda la IA desde tres perspectivas: la relación del *coach* con la IA, la relación del cliente con la IA y las fases del proceso en que tiene sentido introducirla.

En la práctica cotidiana, la IA puede generar la misma eficiencia que ya se observan en otros trabajos del conocimiento, como la redacción de textos, la elaboración de resúmenes o la planificación de agendas. Permite, por ejemplo, obtener un resumen de la sesión a partir de la transcripción de la conversación o de las notas tomadas, y realizar análisis preliminares del cliente a partir de varias fuentes, como evaluaciones, experiencias de *coaching* anteriores, perfil de LinkedIn y cualquier otro documento relevante.

Algunas plataformas van más lejos. Coachvox permite a los *coaches* crear una versión virtual de sí mismos, y CoachVantage incorpora un agente de IA para apoyar el marketing y la estructuración de programas de *coaching* grupal.

©IESE Business School

La IA también puede cambiar el ritmo y la secuencia del proceso de *coaching*, como señala Yih-Teen Lee, profesor y director académico de la unidad de *coaching* del IESE. Tradicionalmente, el proceso se articulaba en torno a reuniones periódicas individuales, espaciadas por semanas de reflexión. La IA elimina esas limitaciones temporales. En una relación híbrida, los clientes pueden recurrir a ella para realizar seguimientos o ejercicios adicionales entre las sesiones presenciales. “Se puede replantear y reconstruir por completo todo el proceso de *coaching*”, afirma Lee.

Todo ello facilita lo que Lee denomina “apoyo a la construcción de sentido”, es decir, el uso de la IA para detectar patrones en el comportamiento y las respuestas de los clientes, que el *coach* puede contrastar con sus propias evaluaciones. La IA también actuar como asistente para generar ideas en cualquier etapa del proceso.

# La IA democratiza el ‘coaching’ directivo

En un webinar reciente, el consultor de desarrollo profesional Jeremy Schifeling preguntó a los participantes si preferían un *coach* humano, uno basado en IA o una combinación de ambos. De los casi 600 encuestados, el 60% se inclinó por la opción híbrida, frente al 38% que prefería trabajar únicamente con una persona.

La principal baza de los *coaches* basados en IA es la accesibilidad. El *coaching* directivo, con sus característicos precios elevados, se ha orientado históricamente a los niveles más altos de dirección. Hoy, cualquiera con acceso a ChatGPT puede plantear las preguntas que formularía a un *coach*, a cualquier hora del día o de la noche.

La utilidad de la IA es proporcional a la información personal que se le proporciona. A quienes buscan nuevas oportunidades laborales, Schifeling recomienda subir al modelo toda la información profesional disponible −currículos, cartas de recomendación, evaluaciones...− y pedirle que identifique fortalezas. A partir de ahí, es posible encontrar puestos de trabajo que requieran esas capacidades.

# Lo humano sigue siendo insustituible

En su primera encíclica, *Magnifica Humanitas*, el Papa León XIV advierte del riesgo de confundir la inteligencia artificial con la humana. Los sistemas de IA “pueden imitar lenguajes, comportamientos, valoraciones; pueden simular empatía o comprensión, pero no conocen lo que producen, porque no residen en el horizonte afectivo, relacional y espiritual

©IESE Business School

en el que el ser humano se vuelve sabio".

A pesar de su estilo conversacional y su simpatía, confiarle a un LLM cuestiones laborales entraña riesgos similares a los de consultarle sobre relaciones interpersonales en otros contextos. La IA carece de empatía y criterio, y tiende a validar las opiniones del usuario, aunque sean equivocadas. Muchos directivos recurren al *coaching* precisamente porque se enfrentan a dilemas complejos y llenos de matices; si existieran respuestas sencillas y rápidas, no lo necesitarían.

Las mejores relaciones de *coaching* se sustentan en una conexión humana auténtica, algo que la IA, por definición, nunca puede proporcionar. "En un mundo de datos infinitos, la conexión humana se convierte en el recurso más escaso y valioso", afirma Maltbia.

Por muy comprensiva que pueda parecer la IA, solo las personas pueden transmitir un auténtico sentimiento de cuidado que impulse el progreso real, sostiene el profesor Lee. "Cuando el interés de un *coach* es profundo y genuino, tiene una capacidad única para impulsar el crecimiento", concluye.

---

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

¿Buscas empleo? 5 reglas para que la IA no descarte tu currículo

Cómo reinventar tu trabajo con la IA, paso a paso

**Yih-Teen Lee**

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y director académico de la Unidad de *Coaching* del IESE.



©IESE Business School