

Tiempo de lectura: 2 minutos para la síntesis · Aproximadamente 25 minutos para el artículo completo

Un agente de IA entra en la reunión. Escucha, memoriza, formula preguntas, recuerda las decisiones y puede intervenir por iniciativa propia.

El equipo gana memoria, claridad y eficacia. Al mismo tiempo, la presencia del agente transforma la manera en que sus miembros se comunican, confrontan sus puntos de vista, deciden y asumen sus responsabilidades.

En las primeras situaciones que he podido observar y acompañar como coach sistémico de equipos, estos dos movimientos aparecen de forma simultánea. Los efectos de la IA no son simplemente positivos ni simplemente negativos. Dependen en gran medida de la función asignada al agente, de su configuración y de la relación que el equipo construye con él.

Una pregunta se vuelve entonces esencial: **¿Cómo convertir la presencia del agente de IA en una palanca que desarrolle al mismo tiempo el rendimiento, la inteligencia colectiva, la autonomía y la responsabilidad del equipo?**

Este artículo sigue una progresión. Primero presenta lo que un agente de IA ya puede hacer en una reunión. Después examina sus efectos visibles y menos visibles sobre el equipo, sus relaciones, su autonomía y sus responsabilidades.

Por último, explora otra vía: dejar de buscar únicamente qué función humana podría desempeñar la IA con mayor rapidez e inventar una función nueva cuyos beneficios refuercen las capacidades del equipo sin crear dependencia. A partir de ahí, analiza también las consecuencias para los coaches y los managers.

Este artículo no propone una respuesta definitiva ni un modelo aplicable a todas las empresas. Comparte mis primeras experiencias, las preguntas que hacen emerger y las vías que estamos empezando a trabajar con los equipos a los que acompañamos y los coaches que formamos.

Puedes elegir tu recorrido:

- **Para descubrir lo esencial en dos minutos**, abre la pestaña **«En síntesis»**.
- **Para seguir todo el razonamiento**, comienza por el primer capítulo y continúa en el orden propuesto.
- **Para explorar una cuestión concreta**, accede directamente al capítulo que te interese.

Ahora te corresponde elegir tu puerta de entrada.

Índice

En síntesis 3

Cuando un agente de IA entra en la reunión, ¿qué lugar le queda al equipo? 4

Desde ChatGPT abierto en un ordenador hasta el agente presente en la reunión 5

¿Qué funciones, papeles podemos confiar a un agente de IA? 9

Lo que ya revelan las primeras experiencias 11

¿Puede un equipo más eficaz volverse menos autónomo? 14

Incluso una IA que formula buenas preguntas puede seguir siendo una muleta 16

No sustituir una función: inventar otra que todavía no existe 18

Combinar rendimiento y robustez 21

El coaching sistémico de equipos entra en un nuevo territorio 23

Preparar a los coaches para los equipos que realmente van a encontrar 25

Esto es solo el principio 26

Prepararse para esta evolución 27

ANSE
Le coaching global

En síntesis

La llegada de los agentes de IA a las reuniones abre una nueva etapa en la transformación de las empresas. Capaces de escuchar, memorizar, intervenir y actuar, dejan de ser simples herramientas. Se convierten en elementos del sistema y modifican las relaciones, las decisiones, el poder y la responsabilidad.

La paradoja es central: un equipo puede ganar eficacia y, al mismo tiempo, perder progresivamente su autonomía. Al delegar en la IA su memoria, sus preguntas, sus confrontaciones o el seguimiento de sus decisiones, corre el riesgo de abandonar algunas de las capacidades que le permiten funcionar como un colectivo vivo.

Por tanto, el artículo explora otra hipótesis: en lugar de confiar a la IA una función humana ya existente, una organización puede inventar una función nueva, adaptada a su historia y a sus necesidades, que refuerce su capacidad de acción, su autonomía, su inteligencia colectiva y su alto rendimiento sin crear dependencia.

Esta evolución también transforma el trabajo de los coaches y de los managers. Su valor se desplaza hacia aquello que la IA no puede vivir ni asumir: la relación, las emociones, el sentido, el valor de decidir, la confrontación y las consecuencias humanas de las decisiones colectivas.

Después de veinticinco años acompañando a empresas y equipos, esta evolución me parece marcar un cambio profundo. Este artículo, deliberadamente pedagógico, presenta los diferentes niveles de presencia de la IA en una reunión, las posibilidades que abre, los riesgos que ya pueden percibirse y las nuevas preguntas que plantea al coaching sistémico de equipos.

Su objetivo no es aportar una respuesta definitiva, sino ofrecer referencias para actuar antes de que las prácticas se instalen sin haber sido realmente elegidas.

Para descubrir las situaciones concretas, los riesgos y las vías propuestas, puedes continuar leyendo el artículo completo.

ANSE
Le coaching global

Cuando un agente de IA entra en la reunión, ¿qué lugar le queda al equipo?

La inteligencia artificial ya no es únicamente un programa que se utiliza de manera puntual para redactar un texto, resumir un documento o buscar información.

Está empezando a entrar directamente en las reuniones de equipo.

Puede escuchar los intercambios, tomar notas, formular preguntas, intervenir por iniciativa propia, interrumpir una conversación, recuperar decisiones anteriores y hacer un seguimiento de su puesta en práctica.

En algunos de los equipos a los que acompaño, esta evolución ya no es una proyección lejana. Está empezando a transformar la manera de trabajar, de decidir y de asumir responsabilidades.

¿Qué ocurre cuando un agente de IA se convierte en un actor más de la reunión?

Antes de reflexionar sobre sus efectos en el equipo y en el coaching, conviene comprender concretamente de qué estamos hablando.

Desde ChatGPT abierto en un ordenador hasta el agente presente en la reunión

Para hacer más comprensible esta evolución, propongo distinguir cuatro niveles de presencia de la inteligencia artificial en una reunión. Estos niveles pueden sucederse, combinarse o coexistir según las herramientas utilizadas y la configuración elegida.

Primer nivel: la IA consultada por un participante

La forma más sencilla consiste en abrir ChatGPT u otra inteligencia artificial en un ordenador. Evitaré hablar de Claude para no crear confusión con mi nombre. Sus creadores podrían haber demostrado un poco más de imaginación 😊

Un participante le escribe una pregunta, copia un fragmento de la conversación o le pide que analice las opciones planteadas.

La respuesta aparece en la pantalla. Después puede ser:

- Leída en voz alta;
- Copiada en el chat de la reunión;
- Proyectada ante los participantes;
- Utilizada por la persona que la ha solicitado para enriquecer su intervención.

En este nivel, la persona continúa actuando como intermediaria.

La IA no escucha directamente los intercambios. Solo conoce la información que se le transmite e interviene únicamente cuando un participante se lo solicita.

Segundo nivel: la IA escucha la reunión

El siguiente paso consiste en conectar la IA al sonido, a la transcripción y, en su caso, a los documentos utilizados durante la reunión.

La IA escucha lo que se dice y puede generar en tiempo real:

- Una transcripción;
- Una síntesis;
- La lista de los temas abordados;
- Las decisiones tomadas;
- Las preguntas que siguen abiertas;
- Las acciones atribuidas a cada participante;

- Los plazos establecidos.

El agente puede aparecer:

- En una ventana lateral;
- En el chat colectivo;
- En la pantalla proyectada en la sala;
- Incluso como un participante identificado mediante un nombre y un icono.

Los miembros del equipo pueden preguntarle directamente:

- *«¿Qué hemos decidido sobre este tema?»*
- *«¿Qué compromisos asumimos en la reunión anterior?»*
- *«¿Qué argumentos contradictorios hemos formulado?»*
- *«¿Qué nos falta para pasar a la acción?»*

El agente responde por escrito en el chat, muestra su respuesta en la pantalla o, según su configuración, la formula oralmente.

Tercer nivel: el agente se convierte en un participante activo

En una videoconferencia, la lista de participantes ya puede mostrar, entre los nombres de los miembros del equipo, a un nuevo integrante: «Agente IA Decisión».

Un verdadero agente de IA no se limita a esperar una pregunta.

Puede recibir un objetivo, una función y unas reglas que le permitan intervenir por iniciativa propia.

El equipo puede pedirle, por ejemplo:

- *«Intervén cuando una decisión no tenga responsable ni plazo.»*
- *«Señala cuando un tema aparezca por tercera vez sin que se haya tomado ninguna decisión.»*
- *«Avísanos si una decisión contradice un compromiso anterior.»*
- *«Cada veinte minutos, indícanos qué ha avanzado, qué continúa bloqueado y qué requiere una decisión.»*

El agente puede entonces interrumpir la conversación y mostrar: *Decisión incompleta: se ha formulado el resultado esperado, pero no se ha definido ningún responsable ni ningún plazo.*

También puede recordar: *Este tema ya se ha abordado en las tres últimas reuniones. Se formularon dos decisiones, pero ninguna se llevó a cabo. ¿Deseáis tomar una nueva decisión o comprender qué está impidiendo pasar a la acción?*

Puede formular directamente una pregunta al equipo:

- *«Parece que habéis llegado a un acuerdo. ¿Se trata de una verdadera decisión o solamente de una orientación?»*
- *«¿Quién asume personalmente la responsabilidad de transformar esta decisión en un resultado?»*
- *«¿Qué información os falta todavía para decidir?»*
- *«¿Qué riesgo estáis evitando?»*

También puede intervenir cuando detecta un cambio en la dinámica colectiva:

- *«Desde la intervención del directivo, no se ha propuesto ninguna otra opción. ¿Queréis continuar buscando alternativas o validar su propuesta?»*
- *«Tres participantes todavía no han expresado su punto de vista sobre esta decisión.»*
- *«Habéis definido cinco acciones, pero todavía no habéis formulado el resultado que buscáis.»*

En este nivel, el agente ya no se encuentra al margen de la reunión. Empieza a actuar dentro del sistema relacional.

Cuarto nivel: el agente continúa trabajando después de la reunión

El agente también puede intervenir más allá de la reunión.

Una vez que los humanos han validado la decisión, puede:

- Crear y asignar tareas;
- Actualizar una planificación;
- Preparar un documento;
- Vincular la decisión con los indicadores correspondientes;
- Identificar las dependencias con otros proyectos;
- Hacer un seguimiento de la evolución de los resultados;
- Recordar los plazos;
- Detectar desviaciones;

- Volver a incluir un tema en el orden del día;
- Activar determinados procesos previamente autorizados.

El agente deja entonces de ser únicamente una herramienta que se consulta. Escucha, memoriza, pregunta, interviene y actúa dentro de los límites que se le han asignado.

Se convierte en un actor del sistema de trabajo.

¿Qué funciones, papeles podemos confiar a un agente de IA?

Los primeros usos suelen consistir en asignar al agente de IA funciones que ya existen en las reuniones, especialmente algunos de los roles procedentes del proceso de reuniones delegadas, diseñado por Alain Cardon, fundador de Metasysteme, y que practicamos desde hace más de veinte años.

El secretario: transcribe los intercambios, redacta el acta y conserva la memoria de los argumentos, las decisiones y los compromisos.

El controlador del tiempo / Cadenciador: gestiona el tiempo, alerta sobre los retrasos y recuerda las etapas previstas en el orden del día.

El facilitador: puede organizar los turnos de palabra, detectar las interrupciones y señalar cuando una parte del equipo participa poco.

El empujador de decisiones: distingue entre una conversación, una propuesta, una orientación y una verdadera decisión.

El cocoach: observa las interacciones, la distribución de la palabra, las interrupciones y la manera en que el equipo toma sus decisiones. Al finalizar la reunión, ofrece *feedforwards* concretos y orientados hacia el futuro a partir de los comportamientos que ha observado.

Puede preguntar:

- *«¿Qué habéis decidido exactamente?»*
- *«¿Quién asume la responsabilidad?»*
- *«¿Para qué fecha?»*

También puede desempeñar las siguientes funciones:

- **La memoria del sistema:** recupera una decisión tomada varios meses antes, compara los compromisos sucesivos y pone de manifiesto determinadas contradicciones.
- **El experto o analista:** contrasta la conversación con los datos financieros, comerciales, industriales, jurídicos o humanos de los que dispone.
- **El contradictor:** busca los riesgos, los puntos ciegos y los argumentos que el equipo no ha considerado.

- **El representante de una parte interesada:** simula el punto de vista de un cliente, un proveedor, un empleado o un equipo ausente.

Estas posibilidades son impresionantes. Parecen prometer reuniones más rápidas, más precisas, mejor documentadas y más orientadas a la acción.

Sin embargo, plantean una cuestión esencial.

Lo que ya revelan las primeras experiencias

En las primeras situaciones que he podido observar y acompañar, la llegada de un agente de IA suele producir un efecto positivo inmediato.

Los participantes valoran no tener que elegir entre escuchar y tomar notas.

Una persona que llega tarde puede preguntar qué temas se han tratado ya sin interrumpir la reunión.

Las decisiones se conservan mejor y las responsabilidades se hacen más visibles.

En una reunión, por ejemplo, varios participantes estaban convencidos de haber tomado una decisión concreta durante la sesión anterior. El agente permitió recuperar su formulación exacta: el equipo había expresado una intención, pero no había definido ningún responsable, ningún plazo ni ningún resultado observable.

Este recordatorio evitó la búsqueda de un culpable y permitió observar la verdadera dificultad: no se había tomado ninguna decisión completa.

En otra situación, la comparación de las actas sucesivas mostró que un mismo tema reaparecía regularmente desde hacía varios meses. El equipo pensaba que le faltaban soluciones. En realidad, las formulaba con frecuencia, pero nunca confrontaba su puesta en práctica con los resultados obtenidos.

El agente puede aportar, por tanto, mayor claridad, continuidad y rigor. Libera una parte de la atención y dificulta la reescritura colectiva del pasado.

Pero también empiezan a aparecer efectos menos visibles y potencialmente mucho más peligrosos.

Tomemos el ejemplo de la persona que llega tarde y puede leer el resumen elaborado por el agente de IA. Esta facilidad puede llevarla progresivamente a permitirse llegar cada vez más tarde e incluso a considerar que su presencia ya no es indispensable. Recuperará la información, pero ¿habrá participado en la construcción colectiva, percibido las dudas, vivido los desacuerdos y contribuido al compromiso del equipo?

Desde un punto de vista fractal, este comportamiento aparentemente individual quizá revele algo sobre el conjunto de la organización. Si cada persona considera que puede incorporarse al colectivo cuando lo desee y recuperar después lo que se ha perdido, ¿cómo desarrolla la empresa la puntualidad, el compromiso y la continuidad de la relación?

Y si esta relación intermitente con el colectivo también se reproduce en la relación con el cliente, ¿debería sorprendernos que este adopte, a su vez, una relación más volátil con la empresa? ¿Puede una organización que normaliza internamente la ausencia y la

discontinuidad pedir de forma duradera a sus clientes que estén presentes y le sean fieles?

El primer riesgo se refiere a la pérdida de lo colectivo. No olvidemos que una empresa es, ante todo, un sistema colectivo: existe gracias a las relaciones, las confrontaciones, las decisiones y las acciones de quienes la integran.

Cuando todos saben que sus palabras se graban, se conservan y pueden ser analizadas, la espontaneidad puede disminuir. Algunos desacuerdos dejan de expresarse durante la reunión y se desplazan hacia los intercambios informales.

La reunión oficial se vuelve más fluida y aparentemente más consensuada, mientras las verdaderas tensiones continúan circulando en otros espacios.

¿Abandonará progresivamente la verdad la reunión para refugiarse en los pasillos, las conversaciones privadas y los mensajes intercambiados a escondidas? ¿Corre la empresa el riesgo de favorecer coaliciones informales y la formación de clanes que ya no podrá confrontar colectivamente?

También he observado con qué rapidez una formulación producida por la IA puede adquirir una autoridad particular.

Ya no se escucha únicamente: *«Yo pienso que...»*. También se escucha: *«El análisis de la IA demuestra que...»*.

Una hipótesis generada por el agente puede llegar a considerarse un hecho objetivo y resultar más difícil de cuestionar que la propuesta de un participante.

¿Qué lugar le queda entonces al líder?

Su valor no reside únicamente en su capacidad para procesar información. También se encuentra en su capacidad para aportar sentido, inspirar, decidir en la incertidumbre y asumir humanamente las consecuencias de una decisión.

Si se esconde detrás de la IA, el líder no desaparece. Renuncia progresivamente a una parte de su responsabilidad y de su legitimidad.

Otro fenómeno aparece cuando el agente de IA formula sistemáticamente las preguntas difíciles. Los miembros empiezan a esperar su intervención. El manager confronta menos, el facilitador plantea menos preguntas y los participantes asumen con menor espontaneidad la responsabilidad de aclarar sus compromisos.

¿Qué ocurre entonces con la capacidad del líder para inspirar y movilizar?

¿Qué lugar ocupan las emociones?

Una emoción no es un ruido que deba neutralizarse para tomar una decisión racional. Puede revelar un riesgo, una resistencia o una pérdida de sentido, pero también un deseo, un orgullo, un entusiasmo, una confianza nueva o una posibilidad que el equipo todavía no se había atrevido a considerar. En ocasiones muestra lo que debe protegerse y, en otras, aquello que el equipo está preparado para superar. Cuando se acoge y se trabaja colectivamente, la emoción permite avanzar hacia algo diferente. Puede convertirse en un catalizador del cambio, de la decisión, del resultado, de la calidad de las relaciones y de la capacidad del equipo para ganar juntos.

La IA puede reconocer determinadas palabras, variaciones de la voz o comportamientos. Pero no siente el impulso, el orgullo, el miedo ni el deseo que circulan en el colectivo. Tampoco vive sus consecuencias en la relación.

Al querer hacer las reuniones más racionales, fluidas y previsibles, la empresa corre el riesgo de eliminar precisamente aquello que permite a los seres humanos confrontarse, comprometerse y transformarse juntos.

El peligro se vuelve entonces mucho más profundo que un simple error del agente de IA.

Un equipo puede volverse más rápido y, al mismo tiempo, reflexionar menos.

Puede producir mejores actas y, al mismo tiempo, perder su memoria colectiva.

Puede tomar más decisiones y asumirlas menos.

Puede parecer más consensuado y desplazar sus conflictos hacia otros espacios.

Puede ganar eficacia y perder su capacidad para funcionar sin la IA.

Progresivamente, los miembros dejan de esperar del agente únicamente que los asista. Esperan que recuerde, pregunte, confronte, reactive, analice y dé seguridad a sus decisiones.

El equipo no se vuelve aumentado. Se vuelve asistido y, después, dependiente.

Estas primeras experiencias muestran, por tanto, que un agente de IA nunca se limita a añadir una funcionalidad. Su presencia transforma la manera de hablar, de callar, de confrontarse, de sentir, de recordar, de decidir y de atribuir responsabilidades.

Se convierte en un nuevo elemento del sistema. Sin embargo, no puede sustituir al sistema ni dirigirlo en su lugar. Porque **un sistema no se sigue, se dirige**.

Y la responsabilidad de esa dirección debe continuar siendo colectiva y humana.

¿Puede un equipo más eficaz volverse menos autónomo?

Cuando una IA toma sistemáticamente las notas, el equipo corre el riesgo de dejar de construir progresivamente su propia memoria colectiva.

Cuando formula las contradicciones, algunos participantes pueden dejar de asumir el riesgo de oponerse.

Cuando genera las opciones, el equipo puede perder el hábito de explorar.

Cuando plantea las preguntas difíciles, los miembros pueden dejar de desarrollar su capacidad para confrontarse.

Cuando recuerda los compromisos, cada persona puede prestar menos atención a su propia responsabilidad.

Cuando facilita, estructura y marca el ritmo de la reunión, el colectivo puede acabar sin saber funcionar sin ella.

Desde un punto de vista sistémico y fractal, este movimiento puede reproducirse en todos los niveles de la organización. La persona delega su criterio. El equipo delega su capacidad de decidir. La organización delega su facultad de adaptación.

La empresa gana entonces eficacia inmediata, mientras pierde progresivamente su autonomía, su capacidad para hacer emerger nuevas respuestas y su habilidad para desenvolverse cuando la situación no estaba prevista.

El principal peligro de la IA aparece cuando los seres humanos ya no saben reflexionar, confrontar sus puntos de vista, decidir y actuar sin ella.

En ese momento, la empresa todavía puede producir, emitir facturas, organizar reuniones y mostrar buenos indicadores. Pero ¿sigue siendo una empresa si las personas que la componen ya no saben emprender?

Si la IA formula los problemas, genera las opciones, recomienda las decisiones, organiza la acción y mide los resultados, ¿qué les queda a los seres humanos? ¿Ejecutar aquello que la máquina ha convertido en lógico?

Quizá la empresa no desaparezca jurídicamente. Pero desaparece como sistema vivo, capaz de inventar, asumir riesgos, movilizarse y transformar un imprevisto en una nueva posibilidad.

Incluso puede llegar a ser extraordinariamente eficiente durante un tiempo: rápida, organizada, previsible y optimizada. Pero también se vuelve extremadamente frágil. El día

en que la realidad quede fuera del modelo, falten los datos o aparezca una situación completamente nueva, ¿quién seguirá sabiendo pensar y decidir?

Se produciría entonces una inversión completa: la IA dejaría de estar al servicio de la empresa. La empresa se convertiría en el sistema de ejecución de la IA.

¿Una empresa cuyos miembros ya no saben emprender sigue siendo una empresa?

Incluso una IA que formula buenas preguntas puede seguir siendo una muleta

Podríamos intentar resolver esta dificultad dando al agente de IA una postura cercana a la del coach.

En lugar de ofrecer una respuesta, formularía preguntas:

- *«¿Cuáles son vuestras propias hipótesis?»*
- *«¿Qué posibilidad no habéis considerado?»*
- *«¿Qué riesgo estáis dispuestos a asumir?»*
- *«¿Quién está tomando realmente esta decisión?»*
- *«¿Qué competencia me estáis delegando?»*

Este uso parece más respetuoso con la autonomía.

Sin embargo, si el equipo necesita la IA para cuestionar sus creencias, sostener sus confrontaciones, explorar lo impensado o proteger el espacio en el que pueden emerger nuevas posibilidades, continúa dependiendo de ella.

Incluso una IA inteligente, prudente y sistémica puede convertirse en una muleta.

Asignar a la IA una función humana ya existente, aunque la desempeñe mejor, con mayor rapidez o de manera más constante, no resuelve la dificultad creada por los propios seres humanos.

La máquina puede generar nuevos problemas que las personas ya no sabrán resolver si le han ido cediendo progresivamente su capacidad para observar, confrontar, decidir y actuar.

La configuración de un agente de IA en una reunión nunca es una simple decisión técnica. ¿Quién le permite intervenir? ¿En qué momento? ¿Para formular qué preguntas? ¿Con qué datos? ¿Puede interrumpir, recomendar, decidir o actuar? ¿Ante quién rinde cuentas?

Cada respuesta revela la concepción que la organización tiene de la autonomía, la confianza, el control, el poder y la responsabilidad.

Durante mucho tiempo he dicho: *«Muéstrame cómo se desarrolla tu reunión y te diré cómo funciona tu organización y en qué se está convirtiendo»*.

Hoy puedo añadir: *«Muéstrame cómo has configurado tu agente de IA en la reunión: te diré cómo funciona tu reunión, qué lugar concede tu organización a las personas, a la decisión y a la responsabilidad y, por tanto, qué futuro está construyendo»*.

Por lo tanto, debemos buscar en otra dirección.

No sustituir una función: inventar otra que todavía no existe

La pregunta central ya no es: «¿Qué función humana podemos confiar a la IA?»

Ahora pasa a ser: **¿Qué nueva capacidad puede aportar la IA al sistema sin disminuir su facultad para pensar, decidir y actuar por sí mismo?**

En otras palabras, el reto consiste en inventar una función y un uso de la IA cuyos beneficios refuercen las capacidades del equipo en lugar de hacerlo dependiente.

Ya no se trata de buscar qué podría hacer la IA en lugar de un miembro del equipo. Se trata de inventar una función que antes no existía.

Esta función será necesariamente diferente según la historia, la actividad, la cultura y los retos de cada empresa.

Por lo tanto, no puedo definir aquí la función ideal de un agente de IA en una reunión. Probablemente, esa función universal no exista.

Y si ofreciera a la empresa una respuesta ya construida, reproduciría precisamente el mecanismo que estoy cuestionando: una solución externa vendría a indicarle lo que debe hacer, con el riesgo de reducir su propia capacidad para hacer emerger nuevas respuestas.

La pregunta debe permanecer abierta y ser trabajada por el colectivo: «¿Qué capacidad no posee todavía nuestra organización y podría ayudarnos la IA a hacer emerger sin actuar, pensar ni decidir en nuestro lugar?»

La respuesta pertenece a cada empresa.

Sin embargo, de las experiencias y reflexiones que estamos llevando a cabo surge una primera vía: utilizar la IA para hacer entrar en la reunión a quienes no están presentes.

Hacer entrar a los ausentes en la reunión

Todo equipo toma sus decisiones a partir de lo que conoce, de quienes están presentes y de su manera de observar la realidad. Sin embargo, las personas que experimentarán utilizarán o evaluarán los efectos de una decisión no siempre están sentadas alrededor de la mesa. El cliente no está presente. El proveedor no está presente. Los demás equipos afectados no están presentes. A veces tampoco está presente el colaborador que deberá aplicar la decisión. El cliente que abandonó la empresa ya no está. Quizá el cliente del futuro todavía no exista.

¿Puede la IA permitir que algunos de estos ausentes entren simbólicamente en la reunión?

Tomemos el ejemplo del cliente.

A partir de entrevistas, reclamaciones, objeciones comerciales, comportamientos de compra, motivos de abandono y llamadas al servicio posventa, un agente de IA puede confrontar una decisión con varias reacciones plausibles.

Imaginemos que un equipo decide digitalizar por completo una etapa de la relación con el cliente.

Cuando tiene acceso a la información de la empresa, a los datos sobre sus clientes y a conocimientos externos, el agente de IA puede hacer visible una tensión que el equipo no había considerado: *«Para el cliente autónomo y familiarizado con el entorno digital, esta decisión reduce el plazo. Para quien necesita sentirse acompañado, puede vivirse como una desaparición de la relación. ¿Habéis considerado estas dos experiencias de una misma decisión?»*

También podría cuestionar una creencia colectiva: *«Suponéis que los clientes abandonan el proceso debido al precio. Las reclamaciones y las llamadas recibidas también revelan una falta de visibilidad sobre los plazos. ¿Cómo vais a contrastar vuestra hipótesis con la realidad?»*

En este caso, la IA no ocupa el lugar de un miembro del equipo ni decide en su lugar. Introduce en la reunión una perspectiva ausente. Pero eso no la convierte en el cliente. No siente su espera, su irritación, su entusiasmo ni su confianza. No sabe con certeza cómo reaccionará una persona real. Produce una simulación a partir de los datos, la información y las instrucciones que ha recibido. Por lo tanto, su palabra no constituye una verdad sobre el cliente. Permite formular hipótesis que posteriormente deberán comprobarse con clientes reales.

La distinción es esencial. Si el equipo afirma: *«La IA nos ha dicho lo que quieren nuestros clientes»*, sustituye la relación con la realidad por una simulación.

Si dice: *«La IA ha hecho visibles algunas reacciones que no habíamos considerado; vayamos a contrastarlas con nuestros clientes»*, amplía su mirada sin abandonar su responsabilidad.

El agente podría hacer entrar sucesivamente en la reunión:

- Al cliente satisfecho;
- Al cliente indeciso;
- Al cliente descontento;

- Al cliente que ha abandonado la empresa;
- Al cliente vulnerable;
- Al cliente al que la empresa todavía no sabe atender;
- Al cliente del futuro.

Podríamos hablar de un **agente de los ausentes**.

Su función no consistiría en hablar en su nombre, sino en recordar que existen, hacer visibles perspectivas olvidadas y volver a conectar al equipo con quienes vivirán las consecuencias de sus decisiones.

Esta vía no es una respuesta definitiva ni un modelo que deba reproducirse en todas las organizaciones.

Ilustra lo que podría ser una función verdaderamente nueva: una función que amplía el campo de percepción del sistema sin retirar a los seres humanos su capacidad para interpretar, encontrarse con la realidad y decidir.

La función de la IA no puede definirse al margen de la empresa que la integra.

Debe ser inventada por el propio sistema a partir de una exigencia sencilla: **¿Este uso aumenta nuestra capacidad colectiva para pensar y actuar o nos hace progresivamente dependientes de la IA?**

Combinar alto rendimiento y robustez

Cuando una empresa inventa para la IA una función nueva que aumenta las capacidades del sistema sin sustituir las de sus miembros, puede mejorar su rendimiento:

- Acelera el paso a la acción;
- Reduce la pérdida de información;
- Coordina numerosas interdependencias;
- Disminuye el tiempo entre la decisión y el resultado;
- Identifica con mayor rapidez las desviaciones;
- Limita las decisiones que se quedan sin efecto.

Sin embargo, una organización optimizada exclusivamente para el rendimiento puede volverse frágil.

Al eliminar los márgenes, las redundancias, las soluciones alternativas y los tiempos de adaptación, puede funcionar perfectamente en las condiciones previstas y derrumbarse ante el primer imprevisto.

El rendimiento plantea una primera pregunta: *¿La decisión produce eficazmente el resultado buscado?*

La robustez añade una segunda: *¿Esta decisión continúa produciendo un resultado aceptable cuando la realidad no se desarrolla como estaba previsto?*

El agente de IA puede permitir comprobar:

- Qué ocurre cuando desaparece un recurso;
- Las consecuencias de un retraso;
- Los efectos de la decisión sobre los demás equipos;
- Las posibles reacciones de diferentes categorías de clientes;
- Las hipótesis que debilitan el proyecto;
- Las soluciones alternativas disponibles;
- Las competencias humanas que la automatización puede hacer desaparecer;
- La capacidad de la organización para continuar actuando si el agente deja de estar disponible.

Su objetivo no es buscar una decisión teóricamente perfecta.

Permite confrontar la decisión con la complejidad para que sea lo suficientemente eficaz como para producir un resultado y lo suficientemente robusta como para resistir la prueba de la realidad.

La pregunta pasa a ser entonces: **¿El agente aumenta la capacidad del sistema para actuar por sí mismo o aumenta su dependencia?**

Esta pregunta debe seguir ocupando un lugar central.

El coaching sistémico de equipos entra en un nuevo territorio

Cuando un agente de IA entra en una reunión, se convierte en un nuevo elemento del sistema.

El coach ya no puede observar únicamente las relaciones entre las personas.

También debe observar las relaciones entre:

- Los miembros del equipo;
- El agente de IA y su configuración; incluso puede acompañar al equipo en la definición de dicha configuración;
- Los datos a los que tiene acceso;
- Las personas que lo han diseñado o configurado;
- Quienes utilizan sus análisis;
- Las decisiones sobre las que influye;
- Las responsabilidades que se le transfieren progresivamente.

El coach debe identificar especialmente:

- Lo que el equipo empieza a dejar de hacer desde la llegada del agente;
- La autoridad que concede a sus respuestas;
- A quienes utilizan la IA para imponer una propuesta;
- A quienes se refugian detrás de ella para no expresar su propio desacuerdo;
- Las decisiones sobre las que influye sin poder asumir sus consecuencias;
- Las competencias colectivas que se desarrollan o desaparecen;
- La manera en que su presencia transforma las funciones, el poder, la confianza y la asunción de riesgos.

Con la llegada de los agentes de IA, el valor añadido del coach y del manager se desplaza. Cambia de naturaleza, pero también de lugar.

La IA ya puede preparar una reunión, sintetizar los intercambios, proponer preguntas, detectar incoherencias y analizar posteriormente lo ocurrido. Por tanto, el valor del coach ya no puede apoyarse principalmente en su capacidad para elaborar diagnósticos, ofrecer marcos de interpretación o formular preguntas poderosas.

Su valor reside en su capacidad para acompañar al sistema vivo, articulando dos espacios complementarios: los encuentros fuera del entorno habitual de trabajo, que permiten al equipo tomar distancia y observar su funcionamiento, y el coaching en directo, en el corazón de sus reuniones cotidianas.

En ambos espacios, el coach también observa la relación que el equipo construye con su agente de IA: la autoridad que le concede, aquello que le delega, la manera en que utiliza o cuestiona sus análisis y lo que, eventualmente, empieza a dejar de hacer por sí mismo.

En una reunión operativa de la mañana, un comité de dirección o una reunión de proyecto, el coach observa al equipo mientras funciona realmente. Puede intervenir en el momento en que se evita una decisión, se transfiere una responsabilidad, se oculta un desacuerdo o aparece una emoción portadora de energía y de cambio.

El encuentro fuera del entorno habitual permite al equipo observarse mientras funciona. El coaching en directo le permite transformarse mientras está funcionando.

El valor añadido del manager también se desplaza hacia su capacidad para conducir estos momentos reales: hacer emerger los desacuerdos, utilizar las emociones como información y como fuerzas de movimiento, crear las condiciones para decidir, asumir los arbitrajes y desarrollar la autonomía colectiva.

Cuanto más se haga cargo la IA de la información, la síntesis y el análisis, más residirá el valor del coach y del manager en su capacidad para trabajar sobre la relación, la decisión, la responsabilidad y el movimiento real del sistema.

El propio coach forma parte de este nuevo sistema.

Su fascinación, su desconfianza, su necesidad de control o su conocimiento de la IA también influyen en lo que el equipo podrá explorar con él.

Esta nueva realidad no puede aprenderse únicamente mediante un modelo, una conferencia o un estudio de caso.

También debe trabajarse en directo, durante las reuniones reales, al ritmo del equipo, allí donde aparecen las relaciones, las decisiones, las resistencias y las responsabilidades.

Preparar a los coaches para los equipos que realmente van a encontrar

Desde 2026, integramos esta evolución en las formaciones y supervisiones de ANSE escuela Metasysteme de Alain Cardon.

Nuestra escuela forma parte así de las primeras escuelas de coaching sistémico de equipos que trabajan la presencia de los agentes de IA en las reuniones reales, sus efectos sobre la autonomía colectiva y su posible contribución a la transformación de las decisiones en resultados.

Preparamos a los coaches sistémicos y a los managers-coaches sistémicos para coachear con los diferentes niveles de presencia de la IA en una reunión, observar lo que su llegada transforma en el sistema, hacer evolucionar su propio valor añadido y acompañar a los equipos y a sus managers en la creación y configuración de una función adaptada a su organización.

ANSE
Le coaching global

Esto es solo el principio

Este artículo no pretende ofrecer una respuesta definitiva a una evolución que no ha hecho más que comenzar.

Recoge mis primeras experiencias, nuestras primeras experimentaciones y una reflexión que necesariamente seguirá evolucionando junto con los equipos a los que acompañamos y los coaches que formamos.

Algunas de nuestras hipótesis deberán contrastarse sobre el terreno.

Los agentes de IA seguirán evolucionando.

Las empresas inventarán funciones que hoy todavía no podemos imaginar.

También aparecerán nuevos problemas: la confidencialidad, la responsabilidad, el poder concedido a los algoritmos, la dependencia, la desaparición de determinadas competencias y el uso de la información recopilada durante las reuniones.

Pero algo ya me parece seguro: los coaches de equipos se encontrarán con estos sistemas.

Pueden esperar a que estas prácticas se instalen, a que las empresas les impongan sus herramientas y descubrir demasiado tarde lo que los agentes de IA ya han transformado en las relaciones, las decisiones y la autonomía de los equipos.

También pueden empezar desde ahora a experimentar, observar, confrontar sus prácticas y construir una verdadera postura profesional ante esta evolución.

Estar preparado no significa pretender tener ya todas las respuestas.

Significa mantenerse suficientemente activo y anticiparse para saber observar lo que se está transformando, intervenir en la realidad y continuar permitiendo que los equipos piensen, decidan y actúen por sí mismos.

Porque el reto no consiste únicamente en hacer entrar la inteligencia artificial en la reunión. Consiste en convertir su presencia en una palanca para desarrollar aún más la inteligencia colectiva, el discernimiento, el valor de decidir, la capacidad de iniciativa, la autonomía y la responsabilidad humanas, así como el alto rendimiento del sistema y su capacidad para transformar las decisiones en resultados.

ANSE
Le coaching global

Prepararse para esta evolución

Tanto si eres coach como directivo o manager, podemos acompañarte para integrar con éxito los agentes de IA en las reuniones y convertirlos en una verdadera palanca de transformación.

El reto consiste en preservar la capacidad de los equipos para pensar por sí mismos, decidir y actuar de otra manera, con el fin de transformar en profundidad la decisión, el colectivo y el rendimiento.

Este es también el sentido de mi último libro: ***Transformar sin traicionar.***

ANSE ofrece programas de formación en coaching sistémico de equipos de la escuela Metasysteme de Alain Cardon, espacios de supervisión y acompañamientos adaptados a los retos de las empresas.

Contáctanos para hablar de tu situación y construir el acompañamiento más adecuado para tu proyecto.

