
III SISTEMAS PARA REUNIONES ELECTRONICAS

III.1 Características de los EMS

Al momento de iniciar la sesión las personas pueden escribir algo acerca de ellos mismos, esto con el fin de que todos los participantes conozcan los nombres de las demás personas así como sus experiencias. Esto lo hace más fácil ya que toda la información esta desplegada en las computadoras en comparación con las reuniones convencionales en donde las personas tratan de tomar notas acerca de los demás

Las Reuniones Electrónicas son diferentes a las reuniones convencionales en 2 sentidos: cada miembro de la reunión tiene una terminal de computadora, y existe una persona llamada "facilitador" quien es la que se encarga de dirigir la reunión.

El uso de las computadoras en este tipo de reuniones es fundamental, estas se encuentran conectadas en red y están cargadas con software especial para reuniones electrónicas. Por medio de las computadoras, los participantes pueden emitir sus opiniones, ideas, sugerencias y votos. Una pantalla publica es usada para desplegar la información que se ha estado tratando y otra información relevante. Gracias al uso de las computadoras es posible tener resultados impresos en cualquier instante de la reunión.

El rol del facilitador dentro de la reunión electrónica es el de ayudar a que el desarrollo de las mismas sea lo más efectivas posible, el facilitador no puede ni tiene derecho a votar,

sin embargo si puede sugerir que tipo de votación es el que puede usarse, así que en resumen el facilitador se encarga del proceso o desarrollo de la reunión, no del contenido.

Desarrollo de una reunión electrónica

Todos los participantes se sientan en cualquier lugar de la sala (aleatoriamente), y la reunión la comienza el director. Todos los objetivos así como la agenda se despliega en cada una de las pantallas de las computadoras y en la pantalla pública. Las preguntas pueden ser enviadas a cada computadora, de esta manera cada integrante puede emitir sus respuestas, opiniones, sugerencias, o en caso de que se trate de votaciones, puede emitir su voto.

Aspectos Importantes de los EMS

A través del uso de reuniones electrónicas se puede crear una comunicación paralela, esto significa que los mensajes pueden ser enviados por las personas en el momento en que lo desea, de esta manera no es necesario el tener que esperar a que la persona que esta hablando termine y además esperar su turno para poder exponer su opinión. Esto crea una gran ventaja sobre las reuniones convencionales ya que se aprovecha más el tiempo no teniendo que esperar a que todos los participantes expongan sus opiniones. Además, exponer ideas a través de un teclado te da mas tiempo pensar bien lo que realmente quieres expresar ya que muchas veces no queda bien claro lo que expones por la presión de que tienes cierto tiempo para hablar.

El anonimato es otra característica muy palpable, ya que las personas pueden emitir sus ideas sin que se sepa quien las está enviando. Esto permite que las ideas expuestas sean evaluadas por su propio contenido, no dándose así prioridades a las ideas expuestas por los gerentes o altos ejecutivos, sino que si una idea es buena, esta se acepta sin importar quien la ha enviado, ya sea el gerente o la persona más joven de la reunión. El anonimato permite también libertad en exponer todas las ideas posibles, ya que no existe la presión de que las personas te critiquen o te intimiden; muchas buenas ideas no se exponen por temor a ser criticados.

Votación electrónica

Las votaciones en las reuniones convencionales generalmente se utilizan para dar por terminada las sesiones no así en las reuniones electrónicas que se pueden utilizar para mantenerse enfocado en los aspectos importantes, por ejemplo una votación electrónica rápida puede usarse antes de iniciar alguna discusión, esto es con el fin de saber que tanto tiempo se le debe dedicar al problema. Si los resultados muestran que el grupo esta dividido como en un 50/50, entonces se le dedicará más tiempo a la discusión, pero si los resultados muestran resultados de 50/1, entonces no se necesitara invertir mucho tiempo en ese aspecto ya que la mayoría está de acuerdo.

Reuniones Diferente Tiempo/ Diferente Lugar

Existen reuniones distribuidas de las cuales se derivan dos tipos, Diferente Tiempo/ Diferente Lugar. En Diferente Tiempo las reuniones pueden quedar abiertas durante horas o incluso días, de esta manera las personas emiten sus opiniones y votos sin tener que estar

presentes en una junta perdiendo tal vez mucho tiempo, sin embargo, ellos pueden contribuir en la reunión a su propia conveniencia.

En las reuniones Diferente Lugar, las personas pueden estar distribuidas en el mismo edificio, ciudad o estar dispersadas por todo el mundo pero conectados en la Red.

III.3 Trabajo en grupo

El factor humano juega el rol mas importante de toda industria u organización cabe mencionar que mientras más grandes sean las organizaciones lógicamente el número de personas requeridas aumenta debido a que el trabajo es mucho mayor y una sola persona no puede cargar con toda la responsabilidad, es por ello que se necesita más gente y al tener un mayor número de personas laborando es más difícil el ponerse de acuerdo o lograr trabajar a un 100% en equipo. Los grupos de trabajo dentro de las organizaciones son un punto clave para que esta logre y alcance las metas y objetivos que se tienen planteados, así que es de vital importancia buscar que estos grupos trabajen de la mejor manera posible; este viene siendo el objetivo de las reuniones, coordinar el trabajo en grupo de esta manera podemos deducir que las reuniones son una necesidad básica para el buen funcionamiento de las empresas.

III.4 Beneficios usando EMS en grupos de trabajo

Efectos de sinergia

Gracias a los grupos de trabajo es posible desarrollar el llamado "efecto de sinergia", esto se debe en el momento en que todas las personas con sus diferentes tipos de vista y entendimiento acerca del problema generan un conocimiento mucho mejor del problema, gracias a este gran entendimiento se puede tener una solución colectiva mejor que la que cualquier persona pudiera ofrecer trabajando individualmente. Estos efectos de la sinergia crecen con el incremento de la información así como el entendimiento que las personas tienen de los problemas, ya que cada individuo piensa diferente y pueden interpretar esos problemas de distintas maneras. Aplicando EMS es posible incrementar el efecto de la sinergia debido a que podemos aprovechar el uso de la comunicación paralela que no es mas que el poder mandar mensajes y recibirlos instantáneamente sin tener que esperar a que la otra persona termine de hablar también, así se obtiene mucho más información.

El efecto de la sinergia puede decrecer cuando las personas tienden a estar de acuerdo con aquellas que dominan la reunión, esto desaparece con el uso del EMS donde nadie sabe quien está mandando los mensajes.

Información

Un grupo en su totalidad tiene más información que cualquier miembro solo del grupo. La cantidad de información que los miembros tienen en sí mismos no depende de si la reunión es conducida por maneras tradicionales o por el EMS, pero en el sistema EMS se obtiene una mayor cantidad de información, esto debido a las características especiales del

EMS: la comunicación paralela, el anonimato, y la documentación, la cual puede ser estructurada por el mismo software. La ventaja con la información electrónica es que puede ser categorizada y ser guardada de una manera que sea fácilmente accesible en Web mundial u otras bases de datos. De esta manera es fácil encontrar la información después de la reunión y la siguiente reunión puede comenzar donde la reunión anterior terminó.

Absorber la información en reuniones EMS puede ser más lento que con técnicas convencionales, como se dice generalmente que la lectura en una pantalla de la computadora es 25 % más lenta que la lectura en una hoja de papel, sin embargo, la comunicación escrita se puede interpretar más exactamente.

Participantes dominantes

En las reuniones convencionales es muy común que las discusiones sean dominadas por una sola persona o en algunos casos por un grupo de personas, esto significa que estas personas dominantes pueden tomar la mayor parte del tiempo de la reunión o inclusive la reunión entera, en algunos casos estas personas pueden influir en las demás intimidándolas, imposibilitando así el que los demás no participen abiertamente.

Haciendo uso del anonimato, EMS elimina la posibilidad de que exista la intimidación, permitiendo mas libertad a los miembros a expresar sus ideas y de igual manera hace que sea más difícil robar el tiempo disponible para participar. El hecho de que es mucho más lento escribir en una computadora que leer en una pantalla de la misma hace casi imposible que alguien domine la conversación entera escribiendo mas rápidamente de lo que las otras personas tardan en leer la información en las pantallas de sus computadoras.

Dinámica de grupos

A la combinación de los diferentes elementos que influyen en un grupo se les llama dinámica de grupos. Una diferenciación social usualmente evoluciona muy rápido en el grupo, a medida que los miembros del grupo se adaptan a sus roles en el grupo. Estos roles pueden tener un efecto muy negativo en el desempeño del grupo. Estos efectos se pueden describir con un sociograma.

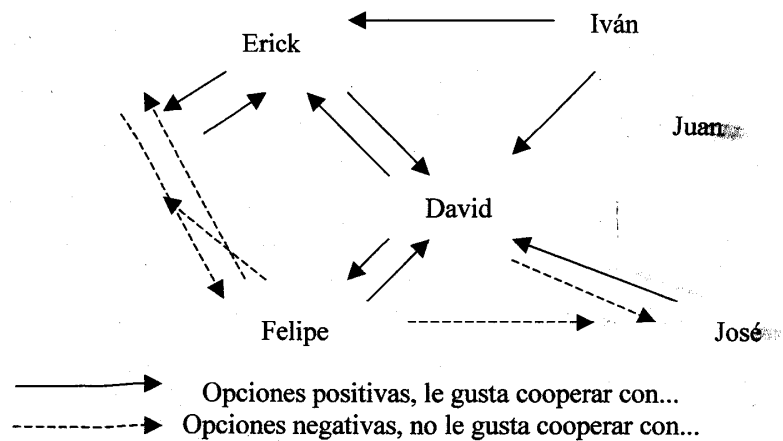


Figura III.4.1: Sociograma.

La figura III.4.1 muestra un sociograma la cual nos ejemplifica la voluntad a cooperar dentro del grupo. Las opciones positivas y negativas de cooperación se indican con flechas.

[Morgan, 86]

En el ejemplo anterior David tiene un rol central, todos quieren trabajar con él. Sin embargo José, tiene problemas porque nadie quiere cooperar con él. Durante las reuniones convencionales este problema le ha dado a José menos tiempo para hablar y menos credibilidad que los demás. Pero José puede ser quien tenga las soluciones, aún cuando no

es muy popular. Con reuniones EMS, el impacto negativo de los grupos informales es disminuido, ya que todos tienen la misma oportunidad de expresar sus opiniones abiertamente, y debido al anonimato todas las propuestas son iguales sin importar quien las generó.

III.5 Desventajas de los EMS

A continuación algunos de los posibles efectos negativos que el uso de los EMS puede tener en grupos de trabajo, y algunas maneras de manejar estos efectos.

No es una medicina milagrosa

Las nuevas técnicas pueden hacer que la gente se entusiasme demasiado, ya que es tentador pensar que la tecnología resolverá los viejos problemas. Es importante recordar que ninguna técnica garantiza encontrar soluciones, por ejemplo, los grupos con EMS generarán muchas ideas, pero estas no garantizan que se llegará a la solución. Si los miembros del grupo no tienen las ideas necesarias para encontrar la solución, la técnica no puede ser un sustituto. También está en las manos de los usuarios de los EMS el evaluar y editar las ideas que se originen en las reuniones y observar su implementación. Ninguna técnica de resolución de problemas puede sustituir esto.

Requiere conocimientos de computación y uso del teclado

Algunas personas no están acostumbradas a usar el teclado, por ejemplo, algunos ejecutivos todavía tienen secretarías y por lo tanto no tienen la habilidad al usar el teclado

para comunicarse por medio de las computadoras sin ningún problema. Los estudios muestran que el uso del teclado tiende a reducir el número de ideas producidas respecto a cuando se habla, pero aún así los miembros de grupos no sienten que la velocidad del tecleado sea un problema significativo. Sin embargo, un estudio estadístico reciente muestra que aquellos con más habilidad en el uso del teclado, tienden a sentirse más satisfechos con los EMS. Mientras la gente se familiarice más con el uso del teclado, los problemas relacionados con los conocimientos de comunicación deberán disminuir.

Las experiencias en FINNAIR (empresa nacional de aviación en Finlandia, cuenta con mas de 9600 empleados) concuerdan con los estudios. Un investigador argumenta que la poca habilidad en el uso del teclado no es un inconveniente para la participación en las reuniones EMS, cuando los participantes están debidamente entrenados o aconsejados. No es necesario tener una gran habilidad para escribir rápido. Argumentos directos y comentarios que vayan al grano son mejores que largas historias.

La desventaja del anonimato

Para aquellos miembros del grupo acostumbrados a que se acepten sus ideas debido a su posición dentro de la empresa, el anonimato es una desventaja. Se sentirán frustrados por el hecho de que sus ideas no son evaluadas tanto con el anonimato. ~~Algunas veces hay~~ personas con más experiencia o conocimientos en un tema, las opiniones de ~~estas personas~~ deben ser más valoradas en algunos casos. Es posible ponderar los votos en EMS y aún conservar el anonimato. Esto puede aliviar la frustración de los superiores o quienes tienen más información sobre un tema, pero puede también aumentar la frustración de los demás.

El anonimato también puede llevar a un impacto negativo en el desarrollo del grupo si abundan las expresiones negativas o ataques. Esto puede llevar a conflictos si se permite que ocurra, ya que son formas de atacar fuertemente y emocionalmente las ideas de otros miembros del grupo.

La mayoría del software EMS permite al facilitador escoger entre contribuciones anónimas y no anónimas de los participantes. Es importante recordar que hay momentos en que es mejor trabajar sin el anonimato, incluso en las reuniones EMS. Por ejemplo, cuando es importante saber las opiniones de diferentes partes de la organización.

Pérdida de la interacción social

Algunas personas extrañan la atmósfera de interacción social de las reuniones convencionales. La estructura de los EMS hace más difícil para otros miembros el conocer la opinión del grupo en un asunto específico por medio de la lectura del lenguaje corporal u otros medios similares. Esto es una desventaja para aquellos que gustan del sentimiento de consenso de las reuniones convencionales. Este sentimiento de consenso, sin embargo, puede ser falso. Con software EMS el consenso es medido con votaciones y los participantes son forzados a dar su opinión. Esto aumenta las posibilidades de alcanzar un consenso real.

Es más difícil hacer contactos personales durante las reuniones cuando la comunicación es escrita, paralela o anónima. La fuerza de las reuniones apoyadas por EMS es que tanto la comunicación verbal como la escrita pueden ser usadas de acuerdo a la situación. Las frecuentes pausas durante reuniones EMS también son apreciadas por aquellos que extrañan la interacción social durante la reunión.

Exceso de ideas

Los EMS permiten la generación de una inmensa cantidad de ideas. Esto en sí es bueno, pero los miembros del grupo pueden sentir que el proceso de editar, seleccionar y evaluar las ideas es frustrante. Este problema puede ser reducido hasta cierto punto por software de programas que ayudan en el proceso de clasificación, etc. El problema del exceso de información es aún un problema creciente que es común en la sociedad moderna. Recibimos tanta información que es difícil obtener lo importante de ella.

Costo de las instalaciones y el software

La necesidad de instalaciones y software de los EMS es bastante grande. Mientras más sofisticado sea el sistema que la organización requiere, mayor será el costo. De cualquier manera, uno puede estar seguro de que los precios van a la baja, tanto en el software como en el hardware. El software EMS es vendido frecuentemente como programas incluidos, donde se pueden agregar funciones más sofisticadas de acuerdo a las necesidades. El costo de un cuarto de decisión para 10 personas con software y hardware EMS sofisticado, es hoy en día menor que el costo de emplear a un Maestro en Ciencias, (economía), por un año. El costo más grande en el ambiente EMS es el facilitador y los participantes en la reunión. Todos los costos deberán ser comparados con los beneficios esperados, (tanto financieros como mejoras de calidad). Como las reuniones son necesarias para las organizaciones, el costo de ellas puede verse como el precio por mantenerse funcionando. El cálculo de retorno de la inversión (ROI) de los costos de instalaciones y software debe ser, por lo tanto, no solo calculado en el incremento de la productividad sino también en el aumento en calidad.

No es popular entre altos directivos

El anonimato con los EMS disminuye el estatus de la gerencia. Esto puede provocar que la gerencia tenga menos voluntad de participar en reuniones EMS y por lo tanto, de invertir en los sistemas necesarios. Sin embargo, Christer Lindberg de FINNAIR argumenta que es entre los mandos medios donde es más probable que los EMS sean impopulares. La alta gerencia acepta la pérdida de autoridad pero generalmente están satisfechos al ver la actividad y mejoras del grupo. Es en los mandos medios donde algunos directivos se sienten frustrados por la disminución de su autoridad. Aquellos en niveles más bajos en la organización se sienten complacidos de que se les permita participar en la toma de decisiones.

III.6 Actitudes hacia los EMS

Como podemos ver en la figura III.6.1, la preferencia del uso de reuniones electrónicas es mucho menor entre las personas de media gerencia en contraste con la alta gerencia que si esta dispuesta a aceptar la pérdida de autoridad.

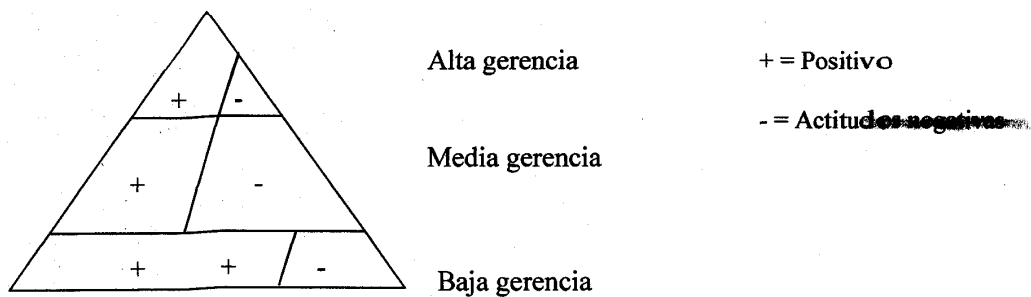


Figura III.6.1 Actitudes hacia los EMS

Estas reflexiones son en correlación con aquellas de Brett Boston acerca del interés de los participantes en usar EMS de nuevo después de la reunión inicial. De acuerdo con él, 95% de los altos directivos están complacidos con los resultados de la reunión EMS inicial y les gustaría hacerlo de nuevo. Estos resultados se muestran en la figura III.6.2, [Lindberg, 94]

Quiere usar EMS	%
Altos directivos	95%
Media gerencia	70-80%
Empleados de baja jerarquía	92%

Figura III.6.2 Porcentaje de aceptación al EMS

El problema con que la gerencia no esté dispuesta a dejar a otros participar es más grande en organizaciones jerárquicas que en las organizaciones donde los participantes son más iguales. [Fischer, 1994]

III.7 Datos sobre los sistemas de reuniones electrónicas

A continuación se presentarán algunos de los sistemas existentes de EMS, así como algunas de las empresas encargadas de fabricar este tipo de tecnología, enfocada básicamente a software y hardware.

Software y hardware para EMS:

Algunos elementos de hardware y software utilizados en los EMS son los siguientes:

- Ebeam: es un marcador electrónico que captura notas, diagramas, etc. cuando los escribes, para que puedan ser vistos, guardados, editados, compartidos, e impresos utilizando una computadora con sistema operativo Windows. Además al comprar Ebeam, la empresa permite utilizar gratuitamente servidores para realizar juntas a través de Internet.
- The Meeting Room (TMR): este es un EMS completo que permite la discusión y tiene varias opciones para votaciones. El administrador del sistema tiene la habilidad de asignar usuarios al sistema, los cuales pueden ser líderes o participantes. Sólo los líderes designados pueden convocar reuniones, los demás están restringidos a participar en las reuniones a las que son invitados.
- Team Talk (TT): es un sistema gráfico de conferencia para Windows. Este permite a los usuarios conducir reuniones al mismo tiempo o a tiempos diferentes, permite también el anonimato o el conocer la fuente de los comentarios. En este sistema no existe diferencia en las jerarquías, todos los participantes trabajan al mismo nivel. Este software fue creado para grupos de discusión, pero contiene un programa para realizar votaciones a través de Visual Basic.
- Lotus Notes: puede adaptarse para llevar a cabo votaciones, encuestas y que los participantes tengan anonimato.
 - IBM Team Focus.
 - Vision Quest (Collaborative Technologies).
 - Microsoft Netmeeting.

Empresas fabricantes de hardware y software para EMS

Algunas de las compañías fabricantes de software y hardware para sistemas de reuniones electrónicas más importantes son las siguientes:

- ✓ Cisco Systems
- ✓ IBM
- ✓ ALTEON
- ✓ Intel
- ✓ 3COM
- ✓ HP
- ✓ Microsoft
- ✓ Lotus