



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL



La Intranet como Herramienta para las Comunicaciones Corporativas

Caso Warner Channel

Proyecto de Tesis de Grado para optar al Título de
Licenciado en Comunicación Social

Autor: **Javier Alonso**

Tutor: **Alejandro Terenzani**

Caracas, Noviembre 2006

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecerle a mi tutor, Alejandro Terenzani, por tenerme la paciencia y dedicación necesaria para poder lograr un proyecto que creí nunca terminaría.

A todo el equipo en Warner Channel, con quienes en contra de todos los obstáculos impuestos por nosotros mismos, logramos sacar para adelante una herramienta a la altura de lo que nuestra empresa (porque es nuestra) representa.

A los amigos de Merlin *Interactive*: Gorka y Marcelo, con quienes las horas se convirtieron días tratando de comprender lo que nuestro público quería de este proyecto. ¡La dedicación es grande!

A mis padres, quienes sin prejuicios y con todo su esfuerzo se concentraron en que su hijo culminara esta etapa de su vida. En este mismo sentido, a Víctor Z., Ricardo, Rafael, Víctor P., Daniella, Ingrid y todos aquellos que se trazaron esta meta conmigo, para que cerrara el ciclo y pudiera graduarme.

A nuestra escuela, profesores y compañeros, por darnos las herramientas para convertirnos en profesionales integrales

¡Gracias!

Javier

RESUMEN

El presente trabajo de tesis de grado tiene como objetivo describir la creación y el establecimiento de la Intranet de Warner Channel para proponerla como una herramienta que acelere y optimice las comunicaciones internas de la organización. Llegar al producto final requirió una revisión de experiencias foráneas en el área, y así conocer las técnicas más adecuadas para construir un sistema de intercambio de información dentro de la empresa, también fue necesaria la comprensión clara del comportamiento propio de la organización para el éxito final del proyecto.

Descriptores: Comunicación, Internet, Intranet, Sitios *Web*, diseño de Sitios *Web*, Comunicaciones Corporativas.

SUMMARY

This thesis has the goal of describing the creation and establishment of an Intranet for Warner Channel, considers it as a tool to optimize the internal communications of the organization. In order to achieve the final product requires a revision of other experiences in the area of knowledge, so can be known the adequate techniques to build a system of information interchange inside the company, was also necessary the comprehension of the behavior of the organization to achieve the final success of the project.

Descriptors: Communication, Internet, Intranet, *Websites*, online programming and design, Corporative Communications.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
I.- PROYECTO.....	9
1. Planteamiento	9
2. Objetivos	12
3. Justificación.....	13
4. Limitaciones	15
II. MARCO TEÓRICO	18
1. Internet y los nuevos paradigmas de comunicación.....	19
2. Internet con carácter íntimo.....	30
3. Construyendo la Intranet.....	43
III.- MARCO METODOLÓGICO.....	61
1. Nivel de investigación	61
2. Diseño de la investigación.....	61
3. Participantes	62
4. Técnica y procedimiento de recolección de datos.....	65
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	73
IV.- PROPUESTA	75
1. Idea general	76
2. Conceptualización de la herramienta	98
3. Lanzamiento.....	120
4. Presupuesto y recursos	129
CONCLUSIONES	131
OBRAS CONSULTADAS	137

INTRODUCCIÓN

Entre todas las modificaciones de pensamiento que han ocurrido tras el desarrollo de Internet, se puede señalar cómo éste ha revolucionado el manejo de las comunicaciones internas y externas de una empresa. Un ejemplo de lo anterior es el correo electrónico, el cual se ha convertido no sólo en una herramienta extra dentro del intercambio informativo entre los usuarios, sino también en un instrumento esencial para la eficiencia operativa de los empleados.

Según Internet World Stats (www.nua.com), para el año 2005 en el mundo había alrededor de 820 millones de usuarios de Internet, de los cuales el 10,1% se encontraba en Latinoamérica, la segunda región de mayor crecimiento en este segmento. En la misma línea, Internacional Data Group (www.idc.com) indica que en ese mismo año se enviaron 60 mil millones de correos electrónicos diariamente, de los cuales un 50% correspondía a mensajes personales, mientras que la otra mitad la constituían publicidades automáticas, notificaciones y envíos computarizados.

Las tecnologías en general —ejemplos clásicos son Internet y sus herramientas— se han enfocado casi exclusivamente en el intercambio de información entre las personas y entre los mismos sistemas. A medida que la necesidad de conocimiento aumenta por día, las empresas necesitan del mayor número de herramientas que les permitan tomar decisiones concretas, rápidas y eficaces.

Frente a estas necesidades, el uso del correo electrónico se vuelve insuficiente y limitado. Es necesario extender las herramientas que se poseen para una comunicación más eficiente y veloz. Si bien las redes tienen las cualidades para desarrollar estas herramientas, sólo es cuestión de aplicar esos sistemas

tecnológicos de forma correcta para la comunicación dentro de una misma empresa.

La convergencia de las tecnologías, que son las que al final prestan el sistema necesario para desarrollar el intercambio de información interno de forma efectiva, es a lo que se debe enfrentar el comunicador social en lo que se refiere a las comunicaciones corporativas. Cuando este profesional trabaja con las nuevas realidades empresariales, en las que la organización se encuentra separada geográficamente por cientos de kilómetros, la necesidad de estar organizativamente más cerca aumenta.

Una de las compañías que sufre de estas carencias y necesidades es Warner Channel, una empresa fundada hace más de diez años en Caracas, Venezuela, bajo el control de HBO Latinoamerican Group (HBO LAG), pero que por lineamientos corporativos ubicó su gerencia general en Miami, Estados Unidos, y pasó a formar parte de HBO International, cuyas oficinas quedan en la ciudad de Nueva York.

Warner Channel es un canal de televisión por suscripción cuya cobertura se extiende a toda Latinoamérica con la misma programación dividida en cinco señales satelitales distintas: Andes I (Venezuela, Bolivia, Chile); Andes II (Colombia, Perú, Ecuador, Centroamérica); México; Argentina (Argentina, Uruguay, Paraguay) y Brasil (transmitida en portugués). Esto hace que las necesidades de comunicación e intercambio no sólo ocurran entre las oficinas centrales de Caracas y Miami, sino también con cada una de las regiones del continente, lo que permite a Warner Channel conocer las necesidades del público o de los anunciantes y asociados en cada región.

En la actualidad, hay una necesidad urgente de intercambio entre las oficinas de Caracas y Miami. Esta necesidad ocurre porque, a pesar de la distancia, es necesario que ambas oficinas se sientan operativa y gerencialmente como una

misma empresa, es decir, con una sola cabeza gerencial y con la meta de ofrecer al público y a los clientes la mejor alternativa de televisión paga en el continente.

Por otra parte, debido a que el negocio de la televisión es extremadamente rápido en lo operativo, son necesarias decisiones y aprobaciones inmediatas no sólo sobre las piezas promocionales al aire (invitaciones, genéricas, capitulares, etc.), sino en cuanto a los desarrollos conjuntos interdepartamentales de campañas promocionales, paquetes de ventas, piezas impresas de publicidad y, en general, desarrollos de estrategias conjuntas que se establecen como una sola empresa y con la debida transparencia para clientes, público y asociados.

Para que todo lo anteriormente descrito pueda desarrollarse, es imprescindible estudiar, en primera instancia, las necesidades inherentes de comunicación y los intercambios de contenido de la corporación. En este sentido, es importante determinar cuáles son las interfaces básicas de trabajo establecidas tanto a nivel de organigrama corporativo como en el día a día operativo de la empresa. En muchas ocasiones, el organigrama teórico difiere del real, lo que podría implicar la incomprensión de la realidad productiva de la empresa y el fracaso de cualquier sistema que quiera reflejar la cadena de producción en un sistema artificial.

En segunda instancia, pero no por esto menos importante, es necesario evaluar cómo las capacidades técnicas y las tecnologías integradas pueden apoyar un intercambio de información eficiente y, a su vez, amigable; la construcción de un espejo artificial de la realidad de la empresa con una tecnología que simplifique el trabajo y que, a su vez, llame a la participación de empleados con una educación tecnológica desde baja hasta avanzada.

Finalmente, se consideró esencial estudiar aspectos tales como las características de la comunicación en Internet, algunos de los modelos propuestos por distintos autores para la construcción de redes de comunicación internas y la manera en que se debe abordar la presentación de contenidos en este entorno.

De esta manera, el estudio que aquí se presenta fue estructurado en un total de cuatro capítulos. El primero presenta el planteamiento del problema a tratar, señala los objetivos generales y específicos de la investigación, describe la justificación y especifica los alcances y las limitaciones de esta investigación. El segundo capítulo expone las características de la comunicación en Internet, revisa cada uno de los elementos que componen el esquema de fuente-mensaje-receptor en este ambiente. Asimismo, presenta el análisis de la red como una herramienta de intercambio de información y su apoyo a la agilización de las comunicaciones de una empresa. También valora algunas lecciones útiles en el desarrollo de sistemas eficientes.

El tercer capítulo describe las herramientas metodológicas usadas para conseguir la información requerida de la muestra utilizada, métodos que se establecieron como los mejores conductores para conseguir el éxito en la construcción de la Intranet. Mientras que el cuarto capítulo presenta la propuesta de desarrollo en la que se describe la estructura del sistema y se detalla los lineamientos para su elaboración.

I.- PROYECTO

En este capítulo se presenta la oportunidad que reconoció este proyecto, los objetivos que se plantearon para su realización, su justificación, alcances y limitaciones.

1. Planteamiento

Internet es llamado comúnmente, y con un poco de admiración: “La Red de Redes”. El nacimiento de este nuevo medio, su continua evolución y su rápida adopción por la sociedad, y particularmente por las corporaciones, ofrece grandes posibilidades de comunicación. El nuevo soporte trajo, entre sus ramas y entre sus raíces de origen, una infinita capacidad de posibilidades de creación y transmisión de información, una nueva teoría de comunicación tiene que formarse abruptamente con base en este sistema, y nuevas necesidades surgen cuando lo que se consideraba milagroso ahora es visto como un simple “cubre mis expectativas”.

De esta forma, la *World Wide Web* coloca a la disposición del comunicador novedosas herramientas para idear productos inéditos y, con ellos, experimentar diferentes maneras de acercarse a los receptores y recibir de éstos una respuesta inmediata. El comunicador se transforma entonces en un facilitador de creación, más que en el proveedor y receptor de información directa y permanente. Las personas que manejan esta herramienta son el rostro amigable y vigilante que se encuentra detrás; mientras que el protagonismo absoluto lo tiene el contenido creado por los usuarios de la misma.

Entre las disposiciones posibles de la red de redes, quizá la más significativa y la que le da tanta fuerza a este sistema, es el intercambio de información y

la posibilidad de navegar en la búsqueda de exactamente lo que se desea. Esta es la característica que ha hecho de Internet una revolución, o mejor dicho, una evolución de la información; es decir: está cambiando la forma de comunicación, como estudiar, de conocer el mundo y de relacionarse con él.

Es en este punto específico donde se crea una necesidad –la comunicación inmediata-, por ejemplo dos enfrentamientos bélicos: la guerra de Vietnam y la campaña en Irak, en ambos casos hay una necesidad de comunicar la información a todo el globo; y en ambos casos se realizó, ¿por qué es importante que en vez de que la comunicación y la respuesta ocurrieran en cuestión de días como en 1969, se vieran resultados en cuestión de segundos, como ocurrió en el 2004? Porque, entre otros motivos, Internet ha hecho del mundo un sitio diminuto, donde el que controle la información y conozca sus consecuencias, tendrá la respuesta más eficiente para lo que vendrá.

Esta situación ocurre particularmente con las corporaciones, ya que actualmente, toda empresa que quiera ser líder en su ramo, se debe transformar en una esponja de información de su entorno, de la industria, la competencia, su medio geográfico, y todo aquello que pueda afectar sus decisiones en un mundo que se hace cada vez más pequeño e interconectado.

Pero esta necesidad de información no sólo es hacia su exterior, sino más importante aun, una organización debe conocerse a la perfección si desea ser eficiente en lo que hace, es necesario que tenga una comprensión absoluta de su proceso operativo de creación y mantenimiento, que conozca sus necesidades, sus debilidades, fortalezas y sobre todo: las capacidades de sus empleados.

Es necesario que los departamentos que conforman a una organización se comuniquen eficientemente entre ellos, que la cadena de producción se refleje en la cadena de comunicación para que ningún eslabón quede sin revisar y sin calcular, que se conozca exactamente en que situación está cada elemento para poder reaccionar eficientemente al resultado final.

En este punto en particular, cubriendo una necesidad cada vez más fehaciente en las grandes organizaciones, es que nace el concepto de la Intranet, o red interna. Mientras que la Internet resulta en la comunicación pública e ilimitada de información, interconectando sistemas ya creados de una forma casi etérea, la Intranet es un sistema sumamente controlado, donde se crea una red limitada y privada, con información que resulta exclusiva y de importancia sólo para los usuarios de la misma, que son declarados y establecidos para reflejar el organigrama propio de la misma.

Una Intranet responde a tres preceptos básicos: información, comunicación y seguridad. La información se refiere al desarrollo de cada proyecto reflejado en el sistema, de tal forma que se tenga control de la productividad de la empresa. La comunicación es de carácter interdepartamental y se establece a través de la operatividad reflejada en la Intranet por cada área que conforma el proceso. El tercer precepto es la seguridad que posee una red aislada y controlada hacia los usuarios privados, con protocolos establecidos por los mismos empleados responsables de qué se hace público y qué no hacia el resto de la organización, pero a través de sistemas controlados para evitar la fuga de información.

En este punto aparece el dilema de qué vino primero, el huevo o la gallina; ya que no se tiene muy claro qué apareció en primer lugar: la Internet como red mundial de comunicaciones, o la Intranet, como red privada de comunicaciones. Lo que se sabe es que una red interna segura, amigable y

que refleje la operación diaria de una organización, puede derivar en un significativo abaratamiento de costos

En este sentido, y partiendo de la existencia de un público objetivo –los empleados de la empresa Warner Channel- y de un medio de comunicación –Internet-, sumado a la necesidad de comunicación interna, surgió la idea de esta investigación de carácter descriptivo y su propuesta, a saber: la creación de una plataforma digital basada en el sistema de redes y dedicada a los empleados de la empresa, aplicando la operación de la misma para reflejar el día a día del canal; experimentando con las características que pone a la disposición el nuevo medio, y elaborando un sistema para permitir hacer más eficaz la operatividad de la organización.

2. Objetivos

2.1. General:

Describir la creación y el establecimiento de la Intranet de Warner Channel para proponerla como una herramienta que acelere y optimice las comunicaciones internas de la organización entre las sedes de Caracas y Miami.

2.2. Específicos:

- a) Definir a la Intranet como una herramienta de comunicación corporativa y sus ventajas dentro de una organización.
- b) Describir el funcionamiento de la Intranet de Warner Channel como una herramienta para acelerar y optimizar las comunicaciones dentro de una corporación multinacional.

- c) Explicar el funcionamiento de la Intranet dentro de la estructura de Warner Channel.
- d) Determinar la incidencia de la Intranet en los procesos de intercambio entre las dos sedes de la empresa Warner Channel: Caracas y Miami.
- e) Identificar las modificaciones que la Intranet ha provocado en las comunicaciones entre las personas de la empresa Warner Channel en su sede de Caracas y Miami.
- f) Evaluar el papel de las nuevas tecnologías en las comunicaciones internas de Warner Channel y en el incremento de la capacidad productiva de la misma.

3. Justificación

En una primera fase:

- a) Dar respuesta a las necesidades de comunicaciones interdepartamentales existentes en la empresa.
- b) Desarrollar un mapa de navegación que refleje, en primera instancia, la conducta real de la operación interna, y en segunda, el esquema establecido por el organigrama de la misma.
- c) Establecer las necesidades de los usuarios más allá del aspecto operativo, actividades extras que los empleados necesitan en un sistema y que a su vez lo haga más agradable para su uso.
- d) Creación de una interfaz amigable, que no cree inconvenientes a los usuarios de baja educación tecnológica pero que permita realizar todas las actividades que se realizaban antes de que el sistema se desarrollara.

- e) Permitir a los usuarios una versatilidad tal que pueda modificar el sistema a sus necesidades como departamento, para que consideren desde un principio al sistema como una necesidad obvia dentro de sus actividades diarias, y no como una responsabilidad extra que completar.
- f) Actualización completa de los programas en cada uno de los computadores de los usuarios, cualquier “bache” en el que el usuario se vea mientras trabaja con la Intranet, puede en consecuencia, hacer que el usuario deje de trabajar con el sistema.

En Fase de desarrollos sucesivos:

- a) Generar reportes automáticos que permitan observar detenidamente la productividad detallada de la empresa. Reflejando también cada vez más la cercanía del organigrama con la operación real de la organización.
- b) Enfatizar el sentido de empatía y pertenencia entre los usuarios con desarrollos cada vez más adaptados a sus necesidades.
- c) Establecer asociaciones con empresas externas de las que los usuarios necesiten información específica (Bancos, publicaciones de la industria, etc).

La necesidad de crear un sistema que permita el envío de materiales digitales a gran velocidad entre las distintas oficinas, haciendo posible el intercambio y manejo de información interna de forma segura y eficiente, superando las limitaciones técnicas del correo electrónico y las de seguridad de Internet, es lo que motiva la ejecución de este trabajo. Tomando como base estas necesidades y aplicaciones técnicas, se inicia el proyecto de la Intranet, un sistema que replica la operación funcional de la empresa pero de forma digital, a fin de que las necesidades de cada departamento con

respecto a otros (independientemente de su ubicación geográfica) se establezcan en un formato destinado a hacer más eficientes los procesos, lo suficientemente seguros y comprensibles para que cada empleado involucrado vea afectada positivamente sus funciones.

En este sentido, es deber del comunicador social aplicar la tecnología en forma tal que sea una herramienta realmente útil para las comunicaciones internas de una organización, en vista de mejoras sustanciales en la operación interna, aplicables para cualquier institución: pública o privada.

De esta forma, se busca evidenciar la influencia que tiene un comunicador en las comunicaciones corporativas de una organización y la convergencia de los “nuevos medios”, estableciendo la importancia de ofrecer una herramienta final útil para hacer más eficiente la operatividad de una empresa venezolana que presta servicios a todo el continente y lo cual es esencial para el crecimiento de este tipo de organización.

Finalmente se establece recomendaciones para hacer más eficiente el sistema de intercambio de información y contenido por medio de la Intranet mejorando la operatividad de la empresa.

4. Limitaciones

- a) En esta investigación no se realizó un recuento de la ya tan mencionada “Historia de Internet” o de las redes. El trabajo más bien se concentró en la realización del sistema propuesto y en la aplicación de la teoría a la práctica.
- b) Se entiende que el estudio de mercado es fase importante en el diseño del nuevo producto. Sin embargo, el target del mismo estaba muy bien

controlado por su tamaño tan pequeño (los empleados de Warner Channel en Latinoamérica no superan los 90)

- c) En algunos casos, la necesidad de mantener la confidencialidad de la empresa limitó el uso de recursos internos para la investigación, sin embargo, para subsanar estos datos muy particulares, se sustituyeron por ejemplos ficticios, que en nada afectaron el desarrollo del prototipo.
- d) Para comprobar la eficiencia de este sistema, fue necesario hacer un estudio concienzudo de años de trabajo, en este punto, nuevamente, se trató de reflejar lo mejor posible a la herramienta en el prototipo, pero su evolución solo podría reflejarse en un ambiente real de desarrollo.
- e) Limitantes internas de la empresa se vieron reflejadas en el desarrollo de la herramienta en el ambiente real, estas limitaciones se debieron a la falta de apoyo técnico que sirvieron de soporte al sistema.
- f) Igualmente, la herramienta se vio limitada por la necesidad de equipos y conexión adecuados para el uso eficiente del sistema, un trabajo que se encuentra en plena realización mientras la herramienta comienza su aplicación en la organización.
- g) La bibliografía disponible sobre los temas abordados resultó escasa. Lo cual obligó al uso extenso de fuentes provenientes de Internet, a lo largo de todo el trabajo.
- h) No hay aun pautas teóricas para la construcción de una Intranet, en su mayoría fueron experiencias en otras empresas de cuyos trabajos se pudieron extraer las enseñanzas necesarias y, esencialmente, aprender de sus errores.

- i) Proponerse el estudio de distintos esquemas de desarrollo de proyectos en línea no garantiza contar con las habilidades necesarias para elaborar en su totalidad un sistema de esta naturaleza, pero sí la comprensión de cada uno de los pasos necesarios para llegar a construirlo. Es por esto que se recurrió a la experticia de organizaciones que dan respuesta a esta clase de proyectos, que aportara sus conocimientos a la elaboración de la herramienta, fungiendo el autor de esta tesis como director del proyecto.

En resumen, esta investigación, además de buscar la solución a un problema de comunicación, actual, asume una oportunidad para: tomar una necesidad existente en una organización y conjugar los elementos de la comunicación corporativa con las nuevas tecnologías a fin de desarrollar una herramienta que haga más eficiente el día a día de los empleados de Warner Channel.

II. MARCO TEÓRICO

En esta parte, se presenta un resumen del material teórico que sirvió de base para la elaboración del proyecto de la herramienta de comunicaciones internas en línea, objetivo principal de trabajo de esta tesis. Las investigaciones se concentraron en el estudio de los nuevos sistemas de comunicación y en cómo éstos aportan novedosas herramientas a las comunicaciones internas, tomando como punto de partida tres ángulos particulares, a saber: las características de la comunicación digital; la red como un espacio de transferencia de información y algunas de las reglas para construir una herramienta eficiente; y las características de las comunicaciones internas. De esta forma, el capítulo está estructurado en tres unidades:

La primera expone las teorías que estudian las características de la comunicación digital y las particularidades que la determinan: el mensaje, el lector digital, y la creación de información en estos ámbitos. También presenta los nuevos paradigmas de la comunicación y cómo estos se reflejan en la concepción de Internet para el comunicador.

La segunda describe las redes privadas como un espacio virtual que, según los libros consultados, necesita de arquitectos para pensar, construir y organizar la información que en él se vacía. Expone también las características de esta particular herramienta, que crea lineamientos no para entregar mejor el mensaje entre el transmisor y el receptor, sino para desarrollar una comunicación ininterrumpida entre distintos entes creadores y sedientos de información.

La tercera unidad resume la base teórica para la que está enfocada la herramienta y su conceptualización. La creación de la misma explicando lo necesario que resulta la información interna para la productividad de una organización, y su crecimiento, dando como resultado final su eficiencia.

Las características de la comunicación vía medios digitales, el uso de la tecnología para ir cada vez más rápido, no en una velocidad real, sino en la inmediatez de la información y la comunicación, la convergencia de medios para hacer más tangible y visible cada actividad, la necesidad de intercambio constante, son algunas de las características que, según los teóricos de estos nuevos medios, están develando los conocimientos necesarios para plantear un sistema eficiente para el usuario final.

Un planteamiento de gran utilidad para el uso pleno de las potencialidades que posee esta tecnología como instrumento de comunicación.

A continuación se presentan los resultados de algunos de esos estudios y sus respectivas conclusiones.

1. Internet y los nuevos paradigmas de comunicación

Internet, según Morris y Ogan (1996), juega con las características básicas del modelo tradicional de comunicación (fuente – mensaje - receptor), modificando los papeles dentro del esquema de una manera tan inmediata que cada ente participa con cada uno de los patrones definidos. A la vez los usuarios de Internet funcionan como creadores de información, receptores y comunicadores del mensaje. Los autores mencionados aseveran que “La comunicación en Internet toma muchas formas. (...) De hecho, cada punto en el modelo tradicional del proceso de la comunicación, puede variar de uno a muchos en la red”. (p. 73)

Quizás, dentro de los teóricos de la comunicación, La mejor representación de este planteamiento sea el modelo comunicativo de Osgood y Schramm (1970) en el cual, entre otros aspectos, se considera la importancia de la

retroalimentación en la comunicación interpersonal. Asimismo, este modelo destacó el proceso bidireccional, el rol interpretativo que cumplen quienes forman parte del proceso comunicativo y, en particular, que ninguno de los participantes puede entenderse solamente como codificador o decodificador. Schramm (1970) planteó que la esencia de la comunicación consiste en la “sintonización” entre el que recibe y envía un mensaje, esto quiere decir que el proceso que ocurre en cada comunicante, durante la interacción, es esencialmente el mismo.

Explica Cristóbal Cobo Romaní (2002), en su trabajo titulado “Modelo Retroactivo de la Comunicación a la Interacción Sistémica”, que el modelo de Osgood y Schramm pone su acento en la naturaleza circular de la comunicación, postulando que los participantes de este proceso permanentemente intercambian los roles de fuente/codificador y receptor/decodificador, es decir que, en una comunicación la persona está devolviendo mensajes constantemente a otro individuo. Este proceso le llamamos retroalimentación (*feedback*), el cuál es muy útil pues aporta información de cómo se están interpretando los mensajes

Asimismo, se puede explicar teóricamente cómo las fuentes del mensaje pueden cambiar de uno, en el correo electrónico, a muchos, en foros y sistemas completamente circulares de envío de comunicación, donde la participación de la fuente-receptora se vuelve absolutamente comunal a través de un medio en línea que en primera instancia controla, y luego libera las posibilidades de interacción de los usuarios.

Las características de esas fuentes, pueden variar de igual modo, porque el sistema hace posible que cada uno de los que tenga acceso a éste, sea un productor y transmisor potencial de mensajes y, que esos mensajes, también puedan ser emitidos en grupo.

Los receptores pueden convertirse inmediatamente en emisores; los mensajes pueden ser diseñados en diversos formatos y conducir toda la información por extensa que sea, porque éstos ya no dependen de alguna condición específica para que sean transmitidos, sino al contrario, se pueden transformar o adaptar el medio que se requiera. La persona no está atada a un mundo escrito, o visual, o auditivo, sino que puede integrarlos, para que el receptor los reconstruya a su gusto y se convierta en fuente nuevamente. Los receptores del mensaje ya no están limitados, es más, con Internet, se puede perder cualquier clase de control sobre quien es el que recibe el mensaje (si es que se puede hablar del “quien” aún, porque existen sistemas que pueden recibir, procesar y transmitir mensajes sin necesidad de intervención humana), el receptor puede ser de uno a millones. El número de combinaciones entre todas las posibilidades anteriores aún no ha sido explorado y es lo que refleja, en esencia, las infinitas posibilidades que tiene la comunicación en los nuevos medios para evolucionar, involucionar y mutar.

En el cuadro 1, se presenta un resumen de los modos de comunicación dentro de la red según R. Dholakia, Zhao, N. Dholakia y Fortín (2000), pensados en función del receptor y el emisor.

	Sincrónicos (Tiempo Real)	Asíncronicos (no es en tiempo real)
uno a uno	Mensajería Instantánea	Correo Electrónico
uno a pocos	Vídeo Conferencia	Memo
muchos a muchos	<i>Chats</i>	Foros

Cuadro 1. Cuadro resumen de los modos de comunicación dentro de la red.

El impacto en las audiencias de Internet radica en el hecho de que la audiencia pueda ser emisor, la posibilidad de garantizar el acceso universal a

la red y comprobar la credibilidad de los mensajes dentro de la *Web*, sin embargo, son factores que aún están bajo debate. Ahora bien, Cartier (1992) se atreve a asegurar que “la telemática no puede considerarse otro medio que pueda añadirse a los existentes, si no un modo distinto de comunicación (...) pues posee una arquitectura multi-escalonada y ofrece al receptor la posibilidad de emitir mensajes y de integrar espacio y tiempo, a escala planetaria” (p.121).

Schramm (1970), por su parte, hace una crítica a los medios de comunicación masivos cuando trata de compararlos con la teoría planteada por él mismo. Según este autor, los medios de comunicación se limitan a una retroalimentación sesgada del público. Sin embargo, se puede sostener que el medio en línea es el paradigma del esquema sostenido por este teórico, porque se establece una comunicación masiva donde el público, el mensaje y la fuente se entremezclan en una sola materia destinada a difundir y consumir información.

1.1. Interactividad

Esta es una de las características más prometedoras del medio en línea, según R. Dholakia, Zhao, N. Dholakia y Fortín (2000) puede apreciarse en los siguientes aspectos que abarca la interactividad, a saber:

- a) El control del usuario, el individuo puede escoger el tiempo, contenido y secuencia de la comunicación. También puede seleccionar y manejar el rol jugado en el ambiente de comunicación (como receptor o emisor). Es así como este aspecto puede ser entendido como la capacidad del usuario para añadir información al sistema.

- b) La respuesta consiste en la habilidad para conseguir, reunir y relacionar variables, o llevar una conversación con un individuo específico.
- c) La interacción en tiempo real es la velocidad de la conversación, relacionado especialmente con el tiempo de respuesta. Mientras más rápida sea la respuesta, mayor la sensación de interactividad.
- d) La conectividad se refiere a la sensación de estar relacionado con el mundo o el esfuerzo por construir un sentido de comunidad. A mayor conectividad, mayor interactividad percibirán los visitantes.
- e) La personalización tiene que ver con el grado en que se adapta el contenido a las necesidades de los usuarios. La personalización se relaciona con la habilidad del sistema para aprovechar la información provista por el individuo.
- f) La diversión es el valor del sitio para provocar entretenimiento. Un *Web Site* exitoso debe combinar entretenimiento e información para ser mejor valorado o percibido por los consumidores. Incluye aspectos como animaciones o juegos interactivos, que buscan provocar una respuesta emocional en el observador. Mientras más divertido, mayor sensación de interactividad.

Según Rafaeli (1988), todas estas dimensiones, o cualquier otra que pueda ser tomada en consideración, sólo le dan al medio la potencialidad de ser interactivo. Pero, la realización de la interactividad, es una potestad que tienen los participantes de la comunicación. Citando a Rafaeli: “La interactividad es adecuación potencial, pero está de parte de los comunicadores realizarla” (p.114).

La incorporación de la interactividad a la red se ha relacionado con el éxito de un sitio en línea; la aceptación, satisfacción y preferencia del usuario (Dholakia, Zhao et al. 2000). Rafaeli (1988) por su parte también la relaciona con el aumento de la habilidad para estimular el intercambio de información; la cognición; la sociabilidad; el sentido de la eficacia; y, por último con el aumento de la atención.

1.2. Las características del creador, el mensaje y el lector en la comunicación dentro de la *web*

El medio digital posee ciertas características que lo definen. Para Murray (1997), las más importantes tiene que ver con que es enciclopédico, espacial, procedimental y participativo; para Wolton (2000), en cambio, las más importantes son: la autonomía, la organización y la velocidad. Lule (1998) señala que estas características aplicadas a la narrativa toman una significación especial, porque ellas evocan una estética particular, un sentido de posibilidades, placeres y belleza; la posibilidad de cambiar o transformar imágenes, palabras y acciones en la pantalla.

Estas particularidades determinan al creador, al mensaje y al lector digital; se describirá a continuación cada una de las mismas.

El creador: es el generador de historias en formato digital, el creador debe entender y aprender que la historia es una construcción conjunta entre él, y su audiencia o público. El “productor *Web*” (término con el cual se conoce al creador), y las reglas que él determina en el momento de la concepción de su obra, son una plataforma sobre la cual el público decide su camino y la historia que quiere experimentar (Murray, 2003).

La siguiente cita recoge lo que este autor entiende por el creador: “En el ambiente digital, el autor es el que hace las reglas por las cuales las

cosas aparecen o desaparecen, las reglas por las cuales nosotros participamos en un mundo virtual, las reglas que nos hacen navegar por el hipertexto” (pag. 49).

Otra cita del mismo autor anterior resulta interesante porque enfatiza la asociación entre la narrativa lineal y el medio virtual: “un rango de formatos narrativos que emergerán como miradas de autores, para encontrar maneras de preservar los placeres de la narrativa lineal, mientras explotan las propiedades esenciales del medio digital” (pag. 56).

Dentro del mensaje se encuentran inmersos la narración y el hipertexto en el medio digital. Uno de los conceptos más ligados a la narrativa en la frontera digital es el hipertexto, es decir la escritura no lineal. Un texto que se ramifica y permite que el lector tenga diversas opciones, es mejor leído en una pantalla interactiva. Al respecto Landow (1992) refiere que el hipertexto esta integrado por bloques de texto y por links electrónicos que los conectan, asimismo, las principales características del hipertexto son, a saber: la abolición de la linealidad y la adición ilimitada y topográficamente virtual de contenidos sucesivos relacionados.

Landow vio el formato hipertextual como una serie de bloques conectados por links que ofrecen al lector diferentes caminos. Otros autores a menudo definen el hipertexto como espacio o estructura de dominio, en el que los usuarios navegan de acuerdo con sus propios objetivos. Pero todos coinciden en señalar que el énfasis está en el control otorgado al receptor, siendo éste el que navega de acuerdo con sus intereses particulares.

Según Landow (1997), la esencia del mensaje, es decir, el hipertexto, radica en un nuevo proceso de lectura, ya que se trata de un condicionamiento dinámico. El hipertexto viene a privilegiar el acto de leer

y, por lo tanto, al lector; sin que ello implique la desaparición del autor ni de sus prerrogativas.

De acuerdo con el autor antes mencionado, el hipertexto crea una historia de límite abierto, una historia que difumina todos los límites. Las características del hipertexto, entonces, según Landow (1992) son las siguientes:

- a) Reconfigura las relaciones entre autor y lector: el hipertexto redefine la autoridad implícita del autor, y el lector obtiene un mayor control.
- b) Los hipermedios han demostrado su valía en, por lo menos, dos formatos diferentes, aunque sumamente afines, como: recurso y entorno. En un entorno de hipermedios, el usuario que lee no interactúa desde el exterior, sino desde dentro: añade documentos y enlaces, lo cual modifica la estructura y los contenidos del sistema.
- c) El hipertexto cambia radicalmente las experiencias que leer, escribir y texto suponen.

Murray (2003) señala que el lector en el medio digital puede crear o borrar los caracteres y también pueden comenzar o finalizar las líneas de la historia; es por ello que, en el diseño de los textos, es importante identificar y entender las necesidades de las audiencias y los contextos que éstas dominan. Pocos son los estudios emprendidos en este sentido, el más significativo de ellos es el de John Slatin (1990), en el cual describe tres tipos de lectores:

- a) El navegador: lector juguetero, que lee por entretenimiento y placer; le gusta ser sorprendido y retado por una nueva clase de discurso; su

curso por el material es imposible de predecir, ya que él, probablemente, escogerá el vínculo menos obvio.

- b) El usuario: tiene un propósito claro y limitado; está buscando una experiencia o información específica y deja el texto tan pronto haya encontrado lo que busca, o cuando la búsqueda parece poco prometedora o sin rumbo; tiende a enfocarse en los resultados y no mucho en la gratificación estética de las palabras, los links o las imágenes.
- c) El co-autor: por su parte es el lector que puede convertirse en co-autor de diversas maneras: cuando puede cambiar lo que está escrito, cuando tiene la capacidad de añadir contenidos y/o vínculos o, cuando manda un correo electrónico al autor con sugerencias para el desarrollo de historias futuras, correcciones, etc.

1.3. Motivaciones para el uso de la red

De acuerdo con la teoría de usos y gratificaciones, las necesidades de comunicación interactúan con factores sociales y psicológicos, produciendo así motivos para usar los medios de comunicación (Rosengren, 1978). En otras palabras, las personas utilizan los medios estratégicamente, es decir, según Katz, Gurevitch y Haas (1973) “Emplean medios diferentes para propósitos diferentes y, lo más importante, seleccionan entre los diferentes medios posibles, basados en lo mucho que la opción seleccionada los ayudará a satisfacer sus necesidades específicas, o a cubrir sus metas” (p.105). Es posible extrapolar estas afirmaciones en el intercambio de correo por la necesidad de comunicación intensa y específica que existe dentro de una corporación.

En palabras de Cho, Gil de Zúñiga, Rojas y Shah (2003) pareciera que “Internet es utilizada activamente para satisfacer todas las necesidades que se buscan complacer con el conjunto de medios tradicionales. La mayor parte de la navegación en Internet está motivada por el deseo de localizar contenido” (p. 46). Con una Intranet, el contenido se filtra y localiza para las necesidades específicas de los empleados, ya no es el motivo, sino la herramienta que va a satisfacer esas necesidades.

Cho y cols. (2003) aseguran que las acciones hechas por la persona son indicativos de cuan activo es el típico usuario de Internet. Los autores afirman que:

“A diferencia del uso de la televisión, donde podría ser argumentado que los observadores están guiados por el hábito, la conveniencia o la inercia, (...) el usuario de Internet, está caracterizado por una elección frecuente y una mayor reflexión. De esta manera Internet podría ser un medio que permite que los usuarios encuentren rápidamente lo que desean, para bien o para mal” (p. 72).

Se han encontrado pruebas que aseguran que la gente usa Internet para satisfacer necesidades de comunicación, interacción e información; entretenimiento, escape, necesidad de socializar y distracción. Cho y cols. (2003) complementan esto al afirmar que: “Internet tiene siempre algo para todos, porque la gente puede utilizar la red para satisfacer necesidades diversas, y tener motivos ilimitados dentro del contexto social”.

Kaye y Johnson (2001) encontraron una relación directa entre la experiencia del usuario y su consumo de tiempo en Internet. Así, mientras más experimentado sea el usuario, más grandes son sus motivaciones para utilizar el medio y, consecuentemente, es mayor el tiempo que emplea navegando en la red. Asimismo, se ha determinado que, cuando

un nuevo medio es usado para el mismo propósito que uno anterior — como en algunos casos se utiliza la red— el nuevo medio funciona potencialmente como una alternativa del viejo medio. Las audiencias deberán escoger entre ellos, determinando cual satisface mejor sus necesidades particulares.

En cuanto a Internet y su uso en las corporaciones, Rhines (1998) comenta la integración de los sitios *web* al sistema de vida, de manera veloz y caótica, Constantemente se recibe información de juguetes, ropa, servicios bancarios, pornografía, inversiones, clima, noticias, turismo, etc. Sin embargo, en el uso de Internet corporativo, se ha demostrado una necesidad constante de acceso a la información requerida dentro de la empresa, las compañías están usando Internet para comunicarse internamente:

- a) Sistemas de mensajería instantánea pública
- b) Servicios en línea de intercambio de información y contenidos
- c) Investigaciones en línea de la competencia y los servicios externos
- d) Comunicación directa con proveedores y clientes.

Ahora bien, se tiene un medio masivo pero no se desea así, sino más bien, se quiere usar las disposiciones que ofrece el primer sistema de comunicación realmente democrático y sin fronteras y encerrarlo en un ambiente controlado que permita definirlo como una herramienta directa de trabajo. Hay que hacer de la Internet algo íntimo, es aquí cuando surge la interrogante: ¿cómo tomar a Internet y transformarla en la Intranet?

2. Internet con carácter íntimo: La Intranet

Según Yen y Chou (2003), *World Wide Web* es un sistema de información global que tiene la capacidad de la interacción cultural y el cambio social. Las tecnologías en línea han sido adoptadas exitosamente por casi todas las organizaciones en procesos de reestructuración, empresas como FEDEX han logrado reducir los costos sistemáticamente en más de 10 millones de dólares al traspasar sus operaciones a los nuevos medios.

La Intranet, está concebida como una red de trabajo que usa la tecnología de redes de Internet para propósitos de comunicaciones corporativas; de allí que las organizaciones se hayan dado cuenta que las redes internas aumentan la productividad de sus empleados, porque la Intranet representa un desarrollo competitivo en la empresa, ya que aumenta la moral del empleado y mejora la comunicación entre proveedores y clientes, asimismo, una Intranet funcional permite una comunicación interna de forma veloz y de bajo costo.

La Intranet, entonces, es un medio que promueve el abaratamiento y la eficiencia en las comunicaciones internas de una empresa, sin embargo es necesario destacar que la Intranet no sustituye la comunicación a través del correo electrónico, este tiene un propósito funcional clave dentro de una organización. La Intranet funciona para comunicar las fases de un proyecto, llevar todo un esquema de aprobaciones hacia un sistema en línea y automatizado que mantenga en orden un proceso empírico de la organización, esa es la red de comunicaciones que se propone en este estudio, es decir que, desde el formulario más simple de solicitud de materiales hasta el proceso más complejo de aprobación de un proyecto, es guiado digitalmente a través de la red en línea privada y segura de la empresa.

La importancia de la Intranet estriba en su manera de reforzar las comunicaciones internas de una empresa. Cotidianamente las compañías usan *Newsletters*, manuales del empleado, listas de precios, guías de ventas, manuales de entrenamiento, así como otros materiales impresos; estos medios de comunicación resultan costosos y consumen tiempo operativo de la organización (Yen y Chou 2003). Por eso es que la idea de “hacer más con menos” va de la mano con los procesos de digitalizar estas comunicaciones directas de la empresa.

Sin embargo, no todo resulta tan sencillo, según Müller & Heidmann (2002), el 60% de los sistemas basados en redes internas y privadas dejan de ser usados por los empleados a los seis meses de su aplicación. A pesar de las limitaciones técnicas y la falta de entrenamiento, la principal razón para el desuso de estos sistemas, radica en la incompreensión de la organización práctica de la empresa sobre la teórica.

La introducción de una Intranet implica un cambio profundo en la estructura de comunicaciones internas de una empresa, porque entre otras razones, la Intranet es una plataforma de trabajo multimedia, de comunicación e información que proporciona una infinita cantidad de utilidades y aplicaciones, pero que a su vez exige cambios en la forma de interactuar de los empleados de una empresa. (Müller & Heidmann, 2002)

2.1. Implicaciones: los aspectos básicos de la Intranet

Entre las diversas definiciones de una Intranet, algunos autores, entre ellos, Parks (1997) la define como una red digital privada con base en los estándares de comunicación de datos establecidos en Internet.

Esto quiere decir que una Intranet es una red corporativa diseñada alrededor de metáforas, protocolos y tecnología de la Internet; simulando

una colección de carpetas compartidas, dándole al usuario la habilidad de intercambiar información, contenido y desarrollos entre departamentos, y permitiendo controlar la operatividad de la empresa.

Yen y Chou (2003), consideran que una Intranet, idealmente, debería ubicarse en una empresa con más de 100 usuarios los cuales estarían localizados en estaciones remotas distribuidas en distintas áreas geográficas. Una Intranet cabe perfectamente en una organización que necesita diseminar información en sus empleados y particularmente, beneficiar áreas como recursos humanos, entrenamientos, ventas, mercadeo, finanzas, comunicaciones corporativas, investigación y el departamento técnico.

En cuanto a área de Recursos Humanos la Intranet facilita al personal la comunicación con la organización, ya que la red interna permite al global de empleados, acceder al material estándar de Recursos Humanos, incluyendo información de beneficios, compra de acciones, políticas y procedimientos, nuevos puestos de trabajo, así como herramientas tipo *newsletter* informativos que comuniquen todo lo que recursos humanos desea entregar a sus empleados. En síntesis, una Intranet completamente desarrollada permitiría a RRHH enfocarse en las necesidades críticas de la organización y dejar al sistema los requerimientos repetitivos y rutinarios de los empleados.

El reto para el área de entrenamiento en organizaciones grandes es mantener los materiales de entrenamiento al día a pesar de los cambios producidos en todas las áreas: directivas de mercadeo y ventas, cambios de dirección, enfoque de los mercados, etc. Según Hudson (1999), la mejor manera para solucionar este problema consiste en construir un sitio *web* interno, que provea a los empleados los materiales de entrenamiento para usarlo en sus propias secciones.

En relación a los departamentos de mercadeo, éstos necesitan proveer una variedad de información a ventas, a saber: como presentaciones a clientes, precios, promociones especiales e incentivos, eventos promocionales, datos del mercado, catálogos, guías de ventas, testimoniales, racionales descriptivos, formularios y muchos otros elementos. En esta área, la necesidad de referencias inmediatas sobre los productos a comercializar hacen absolutamente necesaria un sistema de comunicación que no dependa de tiempos de impresión ni de envíos físicos. Con la Intranet, el departamento de mercadeo puede apoyar a las fuerzas de ventas para acceder a la más reciente información, no importa cuándo ni dónde se encuentre.

También otras áreas involucradas, como medios, arte, investigación, utilizan la Intranet como un sistema de intercambio de archivos inmediatos, que permiten ahorrar tiempo en trabajos operativos para usarlo en desarrollos críticos necesarios.

2.2. Historia: Evolución de la Intranet

A pesar de que Internet estuvo evolucionando durante alrededor de 30 años, no llegó a la palestra pública hasta 1995. En ese año, la red de redes se expandió en un crecimiento sin precedente, las compañías emigraron rápidamente hacia las tecnologías de Internet en sus redes internas y como resultado, el año 1996 se consideró el “año de Internet”. Al año siguiente, con un uso cada vez más extenso de la tecnología de redes, generó la aparición de términos como Intranet, grupos de trabajo, correo electrónico, accesos a base de datos y Extranet.

Este dramático crecimiento de Internet, Intranet y Extranet, ha sido la fuerza que ha impulsado la renovación de las organizaciones.

Para Scott (1998) no ha sido suficiente el que muchas organizaciones hayan adoptado a la Intranet con gran entusiasmo ni que exista una avalancha de artículos periodísticos sobre esta herramienta; la autora se lamenta que a partir de 1995 no existe material teórico; sino más bien material anecdótico y este es insuficiente.

2.3. Lo positivo: beneficios de la Intranet

La Intranet beneficia a una organización de muchas formas, las principales incluyen la reducción de costos, el ahorro de tiempo, formatos multimedia, crecimiento de la colaboración interdepartamental, integración y conocimiento interno de la corporación. A continuación se sintetiza como la Intranet ha incidido favorablemente en cada una de las áreas mencionadas.

a) Reducción de costos: Un efecto visible de una Intranet es que es una herramienta de costos efectiva, proporciona una solución cuando las organizaciones tiene que publicar la mayor parte de sus documentos y lo pueden hacer a través de páginas *web* privadas. La Intranet le ahorra a una organización la impresión de materiales y su respectiva distribución.

Comparada con el convencional sistema de servidores-clientes, una Intranet es mucho más barata “por usuario”. El servidor de red puede estar instalado desde una simple computadora personal hasta una estación de trabajo de alto nivel. Una vez que los usuarios están equipados con exploradores de Internet, sitios *web* o páginas con información se hace posible añadir nuevas aplicaciones sin incurrir en costos adicionales.

Finalmente, la Intranet provee una interfaz común y universal en un ambiente corporativo ecléctico, lo cual, reduce significativamente los costos de entrenamiento en una corporación.

- b) Ahorro de tiempo: La Intranet puede acelerar las comunicaciones internas más allá de las transmisiones de correos electrónicos. El tamaño de los materiales no es problema a la hora de realizar envíos a través de esta red, así cuando las limitantes que establecen los correos electrónicos, que obligan a recurrir a la impresión o envíos físicos, no se sufren con la Intranet, quien mantiene la versatilidad de la interactividad comunicativa al enviar un material, hacer correcciones y reenviarlo nuevamente a la fuente hasta conseguir el resultado final de colaboración rápida entre usuarios del mismo sistema.

El envío digital de materiales ahorra los tiempos de mensajería física y de producción que conlleva presentaciones muy pesadas y publicaciones para difundir, ya que, simplemente se coloca en la red el material necesario, y el usuario que lo necesita lo descarga del otro lado del océano, esto sería imposible de hacer vía correo electrónico.

Otra forma de ahorrar tiempo con el uso de esta herramienta es el desarrollo de formularios en línea, así como investigaciones internas; porque permite que el usuario se provea de información siguiendo las acciones pre-establecidas. De esta forma, las solicitudes automáticas de servicios entre departamentos, envíos a recursos humanos o cualquier actividad rutinaria puede quedar establecida y condicionada a un desarrollo automatizado. Por ejemplo: un empleado solicita vacaciones en línea, y el mismo sistema puede revisar si otros empleados responsables de condiciones similares han hecho la misma solicitud antes de enviársela a recursos humanos y a su gerencia directa.

Con la información en un solo lugar, el servidor de la red, es relativamente más sencillo añadir nueva información y adaptar la existente para así hacerla instantáneamente disponible al público.

- c) Formatos multimedia: A diferencia de los tradicionales documentos impresos, la Intranet provee una variedad de medios, incluyendo audio, vídeo y aplicaciones interactivas. Estas posibilidades permiten a los usuarios comunicarse de una forma dinámica para garantizar la comprensión de la información compartida. Una Intranet es una herramienta que funciona perfectamente con aplicaciones multimedia, es más, se podría decir que para que una red interna sea exitosa entre los empleados, necesita de estos sistemas, que la hacen más atractiva y práctica para los usuarios.

- d) Colaboración interdepartamental: La comunicación y colaboración son los elementos fundamentales de las aplicaciones de la Intranet. Todas las herramientas que se encuentran en una red interna deben ser desarrolladas para fortalecer las comunicaciones y apoyos entre los empleados de una corporación, desde las publicaciones inmediatas hasta mercadeo electrónico. Los sistemas de información deben asegurar que esta herramienta se compenetre completamente con los empleados, clientes, proveedores y asociados.

Las funciones de colaboración de una Intranet deben incluir sistemas de intercambio de archivos directos, que permitan establecer históricos de las modificaciones que se les han realizado y quiénes las han efectuado para el desarrollo del archivo definitivo. Algunos ejemplos de bases de datos o archivos de materiales necesarios para desarrollos por distintos departamentos son: información del mercado, formatos para presentaciones, intercambio de conocimiento

corporativo, servicios que pueden prestar los distintos departamentos, información sobre proyectos en desarrollo y sus respectivos grupos de trabajo, accesos a aplicaciones remotas y todas aquellas herramientas que implique distribución de materiales entre los distintos empleados.

- e) Conocimiento Interno de la corporación: Comúnmente, dentro de una empresa hay muchísimos procesos que quedan sin ser registrados, estos procesos se convierten en columnas fundamentales de la operación de la empresa y, sin embargo, puede no haber ninguna claridad en los mismos porque nacieron bajo una premisa muy silvestre, a saber, para cubrir una necesidad que siendo latente, no tenía un responsable claro dentro de la organización.

Asimismo, procesos establecidos dentro de una empresa pueden escapar del control de la gerencia porque simplemente se volvieron automáticos y se desconocen los niveles en que se encuentra tal o cual proyecto. Por este motivo, tras las conversaciones realizadas dentro de Warner Channel se consideró que la Intranet debe llevar al papel todos los procesos que se hacen implícitos dentro de una organización, por dos razones fundamentales: en primera instancia, para el desarrollo de estos dentro de un esquema controlado que establezca los pasos claros a seguir y ahorre el tiempo de los empleados en conocer en qué punto se encuentra el material requerido; y en segunda instancia, para que la gerencia esté al tanto de todo lo ocurrido operativamente hablando.

2.4. Lo negativo: preocupaciones de la Intranet

La evidencia de que la Intranet es útil para una organización a pesar de su aspecto puramente subjetivo, es obvio. Sin embargo, los reportes negativos han aparecido demostrando que no todo es color rosa, aspectos como: costos escondidos, limitaciones de trabajo, resistencia organizacional; son temas que han sido observados junto con teorías políticas que explican cómo algunas instituciones ganan y otras pierden cuando hay un cambio organizacional asociada a la implementación tecnológica.

Siendo una red que va a afectar cada uno de los aspectos comunicativos de una empresa, una Intranet también trae consigo una serie de preocupaciones que vienen junto con su implementación y entrenamiento, a saber:

- a) Seguridad: Autores como Lawrence et al. (1998), Holtz (1999), Learn (1998) y Watson et al. (2000) han definido a la Intranet como la conjunción de los principios y protocolos de la Internet aplicados a una red privada que permite la comunicación entre las personas dentro de las corporaciones. Los autores mencionados destacan otro elemento esencial dentro del sistema: la seguridad de la comunicación, lo cual es un área extremadamente sensible para la organización, aspectos tales como que la información no debe salir al público, y no toda la información está destinada a todos los empleados, hacen necesario controlar lo que se comunica y a quién se le comunica.

Bajo este pretexto, debemos definir niveles de seguridad para cada documento o comunicación que se establezca a través de la red interna, en este sentido podemos guiarnos fácilmente por los

esquemas organizativos de la empresa: la gerencia debe tener acceso directo a los documentos intercambiados por los empleados, mientras que los empleados deben tener posibilidades limitadas de acceso, subida y descarga de material siempre tomando en cuenta las responsabilidades de su cargo.

A manera de resumen, se manejan dos conceptos para definir la seguridad y las limitaciones establecidas para cada usuario; el primero es el organigrama: una cabeza de equipo debe tener acceso a niveles muy superiores que un coordinador de nivel inferior; y el segundo es el nivel de responsabilidad real del individuo; es decir: es muy probable que éste diverja un poco de lo que lo representado por su cargo.

- b) Compromiso de la Gerencia: Para Yen y Chow (2003), los ejemplos de Intranet exitosos han tenido una gerencia realmente involucrada en el proceso. Aspectos como locación para el servidor, recursos para el proyecto, estándares tecnológicos, desarrollo de contenido, y colaboradores externos. Cualquier error en el manejo de estos detalles puede causar problemas inesperados y una pérdida de la inversión.
- c) Entrenamiento: Un sistema perfecto puede ser inservible si no tiene empleados bien entrenados. Se debe reservar una buena parte del proyecto para invertirlo en el entrenamiento de los usuarios, sin embargo, puede ocurrir que los empleados se resistan al cambio, por ello, es importante que la empresa dedique tiempo y formación para aquellos que no tienen una cultura tecnológica importante, de manera que no retarden el proceso de adaptación de todos al nuevo sistema. Se puede afirmar que en una empresa existe una cadena de trabajo, por lo que la demora de uno en esa cadena, afecta todo el proceso.

Terry (2002) explica de la siguiente manera una definición de fracaso para la Intranet:

“Dale un vistazo a la Intranet de tu organización, si puedes encontrarla. ¿Está la agenda de trabajo de 1998 aun presente? ¿La página principal dice estar actualizada por última vez siete meses atrás? ¿Ni siquiera te ubicas en la lista telefónica? ¿No existe ninguna nota de prensa de los últimos tres meses?. Cada persona que ha trabajado alguna vez con una Intranet te dirá que la tarea más difícil es mantenerla al día (p.10).

Comúnmente, las Intranets corporativas van quedando rezagadas en relación a los sitios *web* públicos debido a decisiones hechas en relación al costo y a la exposición que presentan. Internet es donde vive el dinero, donde se ven los esfuerzos tangibles y hasta puede sentirse el éxito. Intranet, como mucho, son proyectos iniciados con la esperanza de que los empleados por su cuenta se pongan al día tecnológicamente. Los planeamientos son inconsistentes y aun más importante, las gerencias quedan fuera del desarrollo casi inmediatamente. Como resultado, la Intranet se convierten en un deposito de dinero, para finalmente caer en el olvido.

Para Terry (2002), no sólo es importante entender cómo la industria ha llegado hasta acá, sino que igualmente es importante concienciar cómo hace ella para sostenerse. Los programas de Intranet se están moviendo lejos del concepto “tecnología es mi enemiga”, y prueban la necesidad de ser lo suficientemente genéricos para entender las necesidades globales de la organización, y al mismo tiempo lo suficientemente amigables y consecuentes para aceptar las necesidades únicas del usuario. En suma, se están moviendo de portales informativos a sitios de servicio completo para aplicarse a la productividad de los empleados.

Terry (2002), refiriéndose a la evolución y pronóstico de la Intranet afirma que de acuerdo con la IDC (*Internacional Data Corporation*), más del 75% de las grandes organizaciones y el 56% de las organizaciones medianas en los Estados Unidos de América tienen Intranets corporativas, que son usadas mayormente como centro de publicaciones, correo electrónico, manejo de documentos, formularios electrónicos y directorios corporativos. El siguiente nivel de una Intranet, más allá de las herramientas básicas, es la colaboración interactiva. La tecnología de la Intranet está en una etapa de evolución crítica en la que se está moviendo de un medio que muestra contenido estático a uno que gerencia transacciones dinámicas.

Warner Channel, con alrededor de 85 empleados en sus tres sedes, puede ser considerada una organización que no requiere estas herramientas; sin embargo, la necesidad de un sistema de manejo de archivos que permita la colaboración constante entre las oficinas se hace obviamente latente por la distancia geográfica de las sedes. Como se ha mencionado anteriormente, hay dos elementos básicos entre las necesidades de una Intranet: comunicación e inmediatez del traspaso de la información; es en estos dos pilares donde descansa la Intranet de la empresa que se propone en este trabajo.

Puede que en un principio la Intranet funcione, tal cual como lo expresa Terry en el párrafo citado, como una especie de depósito de contenido estático, que permite al usuario una serie de servicios extras y a la corporación conocer automáticamente la situación de los proyectos en curso a través de formularios electrónicos y estatus automáticos. Pero hay un paso incipiente en la colaboración entre oficinas cuando se produce un intercambio de materiales para su revisión, modificación, discusión y posterior aprobación.

La siguiente cita de Abernathy (1999) recoge lo que significa la evolución básica de la Intranet:

“Las nuevas tecnologías nos llevarán a aspectos más sutiles como la personalización, donde los usuarios pueden suscribirse a categorías de interés y enviar la información directamente a la pantalla del usuario. Los portales de Intranet aprenderán de sus contrapartes públicos con interfaces amigables y herramientas inteligentes”. (p. 24)

Interpretando a Abernathy, la Intranet proveerá a los usuarios un acceso rápido y directo a todos los recursos que el empleado, en sus necesidades únicas, requiere, a saber: datos, recursos, proyectos, herramientas, otros usuarios, organización, y aprendizaje. Adicionalmente, se pueden incluir correos electrónicos, grupos de trabajo, herramientas de recursos humanos y administración personal, gráficos de eficiencia, servicios de viaje corporativo y vínculos de interés.

La empresa debe buscar y hacer realidad su actualización en el uso de Intranet, para que ésta se pueda convertir en una herramienta poderosa; si la organización no emprende la tarea de entrarle en grande a su propia Intranet, su uso puede resultar tan estresante como imaginarse el aprender a usar *Power Point* de la manera más anticuada posible. (Terry, 2002).

Visto todo lo anterior y a manera de resumen se puede afirmar que en la creación de una Intranet, Warner Channel tiene que ser consciente de una serie de claves para el éxito. Es extremadamente importante no sólo que tengan un diseño orientado al usuario, sino también un software, hardware, una infraestructura de redes que sea evaluada y actualizada antes de la implementación. Finalmente, la clave para dicha implementación, yace en un manejo eficiente del sitio así como un plan de entrenamiento y crecimiento a largo plazo.

3. Construyendo la Intranet: las tendencias de la innovación organizacional

La Intranet ha sido considerada como la solución a los problemas tecnológicos organizacionales porque al ser un sistema de información instantánea, permite el acceso a un sistema de data verificada, la integración de sistemas incompatibles y se constituye en un paso más en el camino hacia una “oficina sin papeles”. Más aun, las Intranets pueden desarrollar un control sobre el flujo de trabajo y una gerencia de proyectos, y es una plataforma para el rediseño de los procesos. El alcance más impactante de la Intranet está en el conocimiento de la organización. “El fenómeno de la Intranet ha empujado los estándares tecnológicos y presionado las necesidades organizacionales de comunicarse más allá de las fronteras geográficas, organizativas y funcionales.” (Scott, 1998, p. 01)

Scott (1998) en esta misma línea afirma que las Intranets están proveyendo a las instituciones y organizaciones la posibilidad de crear conocimiento, es así como una gran porción de los pioneros son compañías de alta tecnología que comenzaron a usar sus Intranets para conocimiento intensivo de desarrollo de nuevos productos; permitiendo que las comunidades expertas se desarrollen, realicen tormentas de ideas y retroalimenten de información a cada grupo relacionado, así como compartir los resultados obtenidos.

Para Yen y Chow (2003), el primer paso para construir una Intranet es identificar las áreas de desarrollo. Esto puede hacerse revisando la evolución de los procesos de la organización para develar los puntos de necesidad, tales como necesidad de información, recursos humanos, beneficios de los empleados, información de ventas, etc. Un acercamiento ambicioso para identificar las

necesidades es construyendo un diagrama de flujo en cada parte de un proyecto base desde el principio.

En el caso de Warner Channel, los proyectos están muy bien definidos desde la adquisición del programa hasta el desarrollo de una promoción, asimismo, la empresa tiene establecido quien es el departamento “cliente” y cual es el que presta el servicio según la clase de proyecto que se establezca. Ahora bien, es parte de un proceso más complejo determinar las fases de cada proyecto y los responsables en cada área, para crear un esquema realmente útil que no fracase rotundamente en su aplicación.

El segundo paso es identificar la fuente del contenido o autores (las personas quienes son realmente responsables de la inteligencia detrás de la información). El grupo de desarrollo de la aplicación debe identificar las siguientes informaciones:

- a) ¿Dónde se encuentra la información actualmente?
- b) ¿Qué clase de archivos guardan la información necesaria: .doc, .exl, .jpeg, .mpeg, .ppt, etc?
- c) ¿Qué documentación puede ser adaptada al formato html – multimedia, qué información debe ser colocada en un depositario de archivos?
- d) ¿Qué material forma parte de un proceso establecido y cuál es solo informativo para los demás departamentos?

Murphy (1996), indica que algunos trabajos deben ser realizados para identificar otros autores de contenido similar, más dirigido a un área de distribución de contenido.

Rhines (1998) establece cinco estadios de desarrollo para construir la anatomía estructural y crear una Intranet corporativa, debido a la pertinencia de estas fases en la presente investigación se pasa a describir brevemente cada uno de estos estadios o fases:

Estadio 1 – Recopilación de información y análisis: durante esta etapa, las tres principales tareas son:

- a) Analizar los servicios actuales de comunicación, cómo se maneja la distribución y la información y a través de que fuentes se crea y comunica internamente.
- b) Analizar la audiencia de la Intranet y trabajar con representantes respectivos para identificar y definir sus necesidades.
- c) Formular los puntos básicos necesarios que debe tener la Intranet, basado en la información recopilada.

Inicialmente, se debe revisar la operación actual y establecer los tipos de comunicación presentes, los servicios ofrecidos, y los objetivos establecidos en las comunicaciones de cada departamento.

Como el foco de esta investigación está en la organización, es importante señalar que la audiencia primera y única son los empleados de dicha organización. Para determinar lo que los empleados requieren de la Intranet, es necesario realizar entrevistas personales y grupales para conocer lo que los empleados necesitan de la misma. También es posible apoyarse en cuestionarios en línea para abarcar la mayor cantidad de información posible.

En resumen, las necesidades generales e interdepartamentales sobre las individuales es la parte más importante del proceso, para definir qué herramientas debe poseer una Intranet antes de iniciar su desarrollo.

Estadio 2 – Arquitectura Informativa: en esta fase, las tareas son:

- a) Usar los resultados de la primera etapa para crear la arquitectura básica del nuevo sitio.
- b) Desarrollar un plan de trabajo detallado de las últimas tres etapas del proyecto.
- c) Comenzar a desarrollar la arquitectura del sistema que provea un efectivo, y eficiente servicio online.

Luego de definir las necesidades dentro de la organización, y lo que la gerencia requiere de dicha herramienta, se formalizan los puntos a desarrollar dentro de la Intranet, enumerando las herramientas requeridas por los usuarios. Manteniendo siempre la premisa máxima de la adaptabilidad de lo establecido en primera instancia.

La experiencia de diversos proyectos de Intranets demuestra que mientras más rígida sea la arquitectura de la herramienta más rápido será su fracaso. De allí la importancia de concentrarse en un punto particular cuando se desarrollan esta clase de sistemas. La expresión popular: “la gente realmente no sabe lo que quiere”, toma cuerpo cuando se hace referencia a espacios de colaboración entre distintos individuos que une un elemento externo que es la organización.

Por este motivo, se debe tener muy claro el desarrollo pensando siempre en la versatilidad del sistema, y llegando a consensos entre usuarios y departamentos, sin poner en riesgo la utilidad de la Intranet.

Una vez tomada las decisiones básicas acerca de la organización del sitio y las herramientas que puede ofrecer, se completa un plan de proyecto detallado y definido según lo propuesto, donde se contemplan las pruebas, desarrollo de contenido e identificación de las cabezas de equipo establecidas por cada

departamento que de ahora en adelante formaran parte del grupo de desarrollo de la Intranet.

También se comienza a investigar los requerimientos para un sistema físico que sostenga a la Intranet. A pesar de que esto depende de un apoyo técnico, es necesario que exista una claridad absoluta con los usuarios y la coordinación de desarrollo del mismo, porque de esto depende la seguridad del contenido introducido en la Intranet.

Estadio 3 – Desarrollo de prototipo y pruebas: durante esta etapa, las principales tareas son:

- a) Desarrollar la interfaz de usuario y el mapa de navegación
- b) Diseñar y crear formatos para cada sitio.
- c) Evaluar los resultados de las pruebas del prototipo y refinar la arquitectura y plan de proyecto.

En este punto del proyecto, se incluyen programadores de sitios *web* que colaboran con el diseño de una interfaz amigable y que cumpla con las expectativas de los usuarios. Manteniendo la entidad gráfica de la organización se solicitan algunas premisas de los diseñadores y programadores: navegación sencilla y directa, rapidez de carga del espacio sobre la necesidad de un diseño complejo, una invitación directa hacia el nuevo contenido y procesos necesarios para cada usuario específico.

Bajo estas condiciones, la idea es obtener la imagen y la navegación en esta etapa, donde el principal protagonista será el contenido destinado al usuario y las herramientas que podrán hacer de esta Intranet un elemento exitoso dentro de la comunicación interna de la organización.

Luego del desarrollo del prototipo comienza el período de prueba directamente con los usuarios escogidos, para una revisión intensiva de las utilidades del sitio directamente con los individuos responsables por departamento o por herramienta. Estableciendo de esta forma los elementos a mejorar y sustituyendo contenidos o áreas completas que pueden extrapolarse entre secciones internas. Una vez completado los cambios iniciales al prototipo, se refina el plan de proyecto para identificar las tareas para los usuarios y el momento de lanzamiento.

Estadio 4 – Desarrollo de contenido y lanzamiento: las tareas de esta etapa son:

- a) Desarrollar el contenido para el lanzamiento del sitio en línea
- b) Planificar y conducir una promoción de lanzamiento
- c) Empezar a crear procesos de mantenimiento constante

Ahora el trabajo comienza a realizarse con los principales proveedores de contenido, investigación y archivos, alimentando el sistema de todo lo necesario para comenzar su operatividad, estableciendo en el mismo todos los proyectos de forma artificial para que en el lanzamiento los usuarios encuentren el contenido base para empezar a trabajar. El proyecto a su vez es puesto en la palestra pública a fin de que la gerencia comience a manejarlo y conozcan a la perfección la herramienta.

Se inicia en paralelo un plan de promoción destinado a atraer a los usuarios al sitio. Trabajando cercanamente con cada departamento para mostrarles cómo el uso de la Intranet puede facilitarles el trabajo y empezar a traspasar cada proyecto directamente a la Intranet para poderle hacer un seguimiento satisfactorio las primeras semanas de trabajo, momentos en los cuales los usuarios van a estar guiados constantemente por los cabezas de proyecto.

Finalmente, se desarrolla un plan de actualización constante diseminado en varios grupos para mantener la información permanentemente actualizada.

Estadio 5 – Mantenimiento e implementación de capacidades adicionales: luego del lanzamiento inicial, el mantenimiento constante del sitio requiere numerosas actividades, tales como:

- a) Esquema de actualización de contenido dependiendo a las necesidades de cada departamento o usuario.

- b) Evaluar el contenido más estático y planear las actualizaciones necesarias.

- c) Evaluar la efectividad del sitio a través de las estadísticas, comentarios de los usuarios y planear las adiciones y modificaciones necesarias en el sitio.

Esta etapa del proyecto es un esfuerzo constante que requiere un trabajo de colaboración junto con cada departamento. Cada usuario resulta responsable de su contenido, pero muy probablemente sea importante trabajar en un principio en conjunto para evitar que quede en el olvido y se rompa toda la cadena.

Se establecen conversaciones periódicas con los proveedores de contenido para mantener la información actualizada, pidiendo constantemente sus comentarios y observaciones sobre desarrollo del área para integrarlos a la evolución de la herramienta.

Evaluando entonces el uso del sitio, espacios más visitados, cantidad de ancho de banda usado para bajar contenido, intercambio de información, etcétera; se puede establecer las capacidades de la herramienta, los elementos a añadir o eliminar, y aquellos que no resultan eficientes.

3.1. La arquitectura del espacio *Web*: Conocimientos técnicos para el diseño de propuestas

Este espacio, que hasta ahora se ha descrito, necesita de arquitectos para pensar, construir y organizar la información que en él se deposita. “Durante los últimos años la *Web* ha presentado una rápida evolución. Se hace necesario prestar especial atención al estilo así como al contenido pues, los viajeros de la *Web*, esperan encontrarse con sitios atractivos y efectivos, y no se detendrán en espacios que aparenten ser producidos de forma poco profesional” (Smith, 1998, p. 23)

Particularmente cuando hablamos de una Intranet la combinación entre una fácil navegación y un diseño que atraiga a los usuarios se hace especialmente importante, porque se está considerando a un público exigente en lo que se refiere a su tiempo laboral y que se muestra reacio a un elemento nuevo en su día a día de trabajo.

En tal sentido Rosendfeld y Morville (2000) aclaran:

“Creemos que los sitios *Web* verdaderamente exitosos, en especial los grandes y complejos, demandan la experiencia de profesionales provenientes de diversas disciplinas. Junto con los arquitectos de la información, los grandes sitios necesitan las habilidades de programadores, diseñadores gráficos, técnicos, especialistas en mercadotecnia, escritores y gerentes de proyecto, entre otros” (p. 23).

En efecto, la construcción de un sitio *Web* exitoso requiere de un esfuerzo coordinado de varias áreas de especialización y acción. Es todo un arte publicar un contenido dirigido eficazmente al público programado, dejando una buena impresión en el mismo, y la posibilidad –concreta– de una próxima visita.

Nuevas corrientes se han creado gracias a los aportes –muchas veces interdisciplinarios– de los primeros en aventurarse en la creación de pautas y estudios sobre los factores que determinan el éxito de una publicación *Web*. “Usabilidad”, “Arquitectura de la información” y “Producción de páginas *Web*”, son algunos de los nombres que reciben los estudios emprendidos hasta el momento de ser escrito el presente trabajo.

Aunque no se encuentre un concepto elaborado, se puede inferir que la arquitectura de la información es una actividad que se preocupa por cómo presentar la información a una audiencia o a los usuarios potenciales. “Los arquitectos de la información se concentran en el diseño de los sistemas de organización, indización, rotulado y navegación para dar soporte a la navegación y a la búsqueda de todo el sitio” (Rosenfeld y Morville, 2000, p.38).

Las funciones de este arquitecto son:

- a) Clarificar la misión y visión del sitio, equilibrando las necesidades de la organización patrocinadora y las del público.
- b) Determinar qué contenido y funcionalidad tendrá el sitio.
- c) Indicar el modo en que los usuarios encontrarán información en el sitio mediante la definición de sus sistemas de organización, navegación, rotulado y búsqueda.
- d) Proyectar el modo en que el sitio se adaptará al cambio y al crecimiento a través del tiempo.

Pensar, ordenar y presentar información, son claves que se repiten a lo largo de toda esta obra. A continuación, se resumen las sugerencias de los autores mencionados en el párrafo anterior en cada una de estas áreas:

a) Pensar la información: La investigación es el primer paso en la construcción o renovación de cualquier sitio *Web*; hay que comprender la imagen global y para ello los autores sugieren responder a las siguientes preguntas:

¿Sobre qué idea principal se asienta el tema del proyecto?

¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo?

¿Cuánto se puede gastar?

¿Cuáles son los públicos objetivos?

¿Por qué visitará la gente el sitio?

¿Qué clase de tareas podrán hacer los usuarios?

¿Qué clase de contenidos deben formar parte del sitio?

Fernandez-Coca (1998) señala que también se debe definir elementos, como la edad promedio de los usuarios de nuestro sitio, y la cultura y sector social del público. De este modo, se pueden planificar el diseño y contenido en función al conocimiento de las costumbres y creencias de los usuarios objetivos. Este autor añade la importancia de ponderar el elemento novedoso que el proyecto aportará, y en este sentido recomienda: “Si el contenido no añade ningún valor al que podría tener en otro formato, generalmente no será de mucha utilidad para los usuarios” (p.42) o como Nielsen (2003) ordena: “Si los usuarios no lo necesitan, no lo escriba. ¡Paremos la contaminación ya!” (p.123).

b) Ordenar la información: Saber cómo se quiere que naveguen los usuarios y qué elementos del contenido deben incluirse en cuáles

categorías, son tareas básicas para llevar a cabo el proceso de organización de la información. Los usuarios, según Rosendfeld y Morville (2003), quieren encontrar el contenido con rapidez y facilidad. Para lograr este efecto en el público, resulta provechoso el dominio de algunos conceptos que este autor explica en su texto y se resumen a continuación:

Esquemas de organización: Definen las características comunes de los elementos del contenido e influyen en el modo en que se agrupan esos elementos de manera lógica.

Estructuras de información: Formas primarias en que los usuarios pueden navegar.

Navegación: Los sistemas de navegación, dentro de las páginas *Web*, funcionan como guías para los usuarios. El mismo *browser* o navegador que utiliza el internauta presenta ya características de navegación. Por lo general, ofrecen opciones para avanzar o retroceder por las páginas vistas, introducir una dirección, buscar un sitio, almacenar los sitios preferidos, entre otras. Se espera que todo proyecto *Web* ofrezca ciertas herramientas para dar contexto y flexibilidad de navegación a los usuarios.

Sistemas de rotulación: Los rótulos son elementos que representan parte de la información en un sitio *Web*. Pueden ser presentados como texto, gráficos o viñetas, y sirven para desencadenar la asociación correcta en la mente del usuario sin presentar toda la información de manera evidente.

Sistemas de búsqueda: Son el conjunto de herramientas que ayudan a encontrar información dentro de un sitio. En vista de que usuarios

distintos tienen necesidades diferentes, es importante dar sustento a varios modos de encontrar información. En un sistema bien diseñado, muchos usuarios pasarán de la búsqueda de elementos que conocen, a una búsqueda aleatoria, mientras exploran el sitio.

- c) Presentar la información: La lluvia de ideas y la exploración de metáforas son los métodos recomendados antes de iniciar la elaboración del sitio *Web*. Los autores consultados sugieren que estas técnicas deben orientarse hacia el logro de un proceso que permita una organización creativa y funcional del sitio y su contenido.

Luego de esto, se elaboran planes de arquitectura que, aunque no dejen muy clara la distribución y navegación empleada, nos permiten identificar los niveles más importantes del sitio *Web* y sus relaciones.

Con la arquitectura en mente y el contenido distribuido, se puede comenzar a trabajar en esbozos del sitio. Estos tienen como objetivo ir probando en las primeras etapas lo que funcionará o no. La idea básica de este proceso es evitar, en lo posible, mayores cambios en el producto final.

A continuación se exponen el resumen de algunas técnicas básicas recomendadas por los autores consultados, para ser aplicadas en el diseño de la presentación de la información:

Espacio: Tomando en cuenta un estándar de monitor de 800x600 píxeles, es recomendable, en la medida de lo posible, no extender demasiado la longitud de una página dentro de nuestro sitio. Dos o tres veces el alto de la pantalla puede resultar una medida prudente. No es recomendable extender la página hacia los lados.

Color: El uso del color en la *Web* es bastante generalizado, pero no por eso es siempre bien utilizado. Es importante recordar que los esquemas de valores que se empleen le darán identidad al sitio, pero ante todo, deben favorecer la legibilidad.

De la misma manera, factores externos como el uso de distintos monitores, el ajuste de preferencias como el brillo y la intensidad por parte del usuario, y las condiciones de iluminación, pueden afectar la manera en que finalmente sea percibido un sitio *Web*.

En nuestro campo de trabajo, estos aspectos se simplifican al conocer, en un aproximado bastante eficaz, el computador y los programas que posee cada usuario, con la posibilidad de actualizar y modificar elementos que puedan afectar la navegación en la Intranet. Sin embargo, siempre es conveniente que estas actualizaciones y modificaciones no deformen los sistemas de redes ya establecidos ni requieran un apoyo técnico muy intenso que afecte el día a día de los empleados.

Según Fernandez-Coca (1998), estas son las combinaciones de colores para fondos y textos que pueden resultar más favorables para una mejor legibilidad.

Tabla 1. Distribución de colores

Color de fondo	Color de texto
Blanco	Negro
Azul	Rojo Inglés
Verde	Oscuro
Amarillo	Negro
Azul Oscuro	Rojo Inglés
Negro Amarillo	Blanco

Verde Oscuro	Blanco
Rojo Blanco	Amarillo

Fuente: Fernandez-Coca (1998, p. 125)

Fondos: Sobre todas las cosas, la necesidad de que el mensaje sea comprendido por el usuario final es lo importante, por ende, la legibilidad se encuentra sobre el diseño, los fondos son la base para toda la imagen y por ende, deben manejar principalmente la legibilidad del contenido.

Gráficos / Imágenes: Según Fernandez-Coca (1998), el aspecto más importante a la hora de trabajar con imágenes reside en el uso de las paletas de colores. Éstas varían en cada sistema operativo, léase Macintosh, generalmente usado por los diseñadores; Windows, que se ha llegado a convertir en un estándar, además de otros como Linux.

Realizando algunos ajustes de resolución e intensidad en las paletas, se puede llegar a obtener una lo suficientemente compatible, como para garantizar que los gráficos sean vistos de la misma manera en que fueron diseñados en distintos sistemas operativos. El tamaño y la resolución de los gráficos es otro punto importante a la hora de implementarlos, ya que su peso puede ocasionar retrasos en el proceso de descarga de las páginas del sitio.

La resolución estándar de una imagen en la WWW puede ser de 72 píxeles por pulgada –ppp o dpi-. El peso ideal debe ser de más o menos 50k. En caso de ser necesaria la inclusión de una imagen mayor, se recomienda presentarla en un cuadro de 123x123 píxeles, con opción a una vista al tamaño real, que permita al usuario decidir si desea o no ver la imagen.

Factores como la disposición de la página, el uso de marcos y la alineación con respecto al texto, también deben ser tomados en cuenta a la hora de distribuir las imágenes sobre el espacio disponible.

Algunos de los formatos más utilizados y sus características se exponen a continuación:

.gif Imagen de mapa de bits de 256 colores y con capacidad de transparencia; la calidad es limitada a los colores.

.jpg / .jpeg Imagen de mapa de bits con color de 32 bits y altamente comprimible, a mayor compresión mayor pérdida de calidad.

.png Imagen de mapa de bits poco comprimible pero prácticamente sin pérdidas en la calidad.

.bmp Imagen de mapa de bits de alta calidad y sin compresión significativa.

.pdf Archivo de vectores y con imágenes de otros tipos incrustadas. Apto para publicaciones en línea y libros y manuales electrónicos. Este tipo de imagen hace correr una aplicación en segundo plano y permite incrustar una barra de herramientas dentro de la ventana actual.

.swf Existe la opción de convertir archivos de vectores en Free Hand 8 y posterior a estáticos Flash, para ilustrar organigramas, logotipos, etc.

Movimiento: Los gif animados son la manera más sencilla de introducir movimiento en las páginas de un Site. Además de las consideraciones empleadas en el uso de las imágenes fijas, se debe prestar también atención al tipo de repetición para que ésta no resulte molesta al usuario.

En caso de requerir dimensiones más complejas de movimiento, existen distintas opciones que van desde java o flash, hasta la introducción de películas en distintos formatos. Al emplearlos, se debe

tener en mente las velocidades de conexión de los usuarios y el uso de aplicaciones adicionales.

Es recomendable ofrecer la opción de descargar el plug-in, en prevención de que el usuario no posea la aplicación necesaria para ver el movimiento. Otro recurso válido es ofrecer una versión más sencilla del sitio, que pueda ser vista más velozmente y sin necesidad de ningún requerimiento adicional.

Es posible, que muchos de los elementos expuestos no sea necesario ampliarlos en una Intranet donde uno de sus usos principales es la transferencia de archivos internos. La Intranet depende más de la utilidad que del diseño.

Audio: El audio es otro recurso para resaltar elementos de un sitio, debe ser presentado como una opción al usuario, pues no siempre estarán en la disposición de escuchar lo que se ofrece.

Tipografía: Como se ha querido establecer a lo largo de este capítulo, el énfasis en un sitio *Web*, más allá de un diseño impactante, debe radicar en su legibilidad. Por razones estéticas, según Nielsen (2003), algunos diseñadores gustan de colocar textos en tamaños de letra muy pequeños, pero esta elección está pensada para los usuarios con vistas privilegiadas que –según el mismo autor– son la minoría en Internet.

Otro tipo de consideraciones tipográficas que favorecen la lectura son, según Fernandez-Coca (1998), las siguientes: justificar el texto alineado a la izquierda o en bloques, utilizar mayúsculas y minúsculas, y utilizar fuentes legibles, entre las que recomienda aquellas de palo seco o sin serif, como Arial, Verdana y Futura.

Área técnica: La implementación de herramientas, como Java y Flash, pueden ayudar a darle al sitio un diseño e imagen más atractivo para el usuario. Sin embargo, se debe evaluar muy bien si estos elementos ayudarán en la navegación y en la coherencia del sitio, o si por el contrario, se convertirán en un obstáculo. Es importante, en este sentido, tomar en cuenta que no todos los usuarios de Internet cuentan con las aplicaciones necesarias para ver este tipo de sitios.

De igual manera, se recomienda adoptar una plataforma versátil para Apple y Microsoft que no afecte la navegabilidad en ambos sistemas, un diseño y herramientas que puedan aplicarse para navegadores en cada computador.

3.2. Usabilidad

La usabilidad es un tema que ha venido cobrando fuerza en el campo de la construcción y mantenimiento de un sitio *Web*. Esta nueva disciplina se concentra en la defensa del usuario promedio. Para esto, trata de convenir ciertas reglas que faciliten la lectura y navegación en los millones de sitios *Web* que existen y se multiplican cada día.

Nielsen (2003), uno de los grandes entusiastas de este término, expone en distintas columnas publicadas en su sitio *Web* www.useit.com, los cinco factores cualitativos de la usabilidad. Ellos son:

- a) Aprendizaje: ¿Qué tan fácil es completar tareas básicas para los usuarios la primera vez que se encuentran con el diseño?
- b) Eficiencia: Una vez que los usuarios han aprendido el diseño, ¿qué tan rápido pueden desarrollar las tareas?

- c) Memorabilidad: Cuando los usuarios vuelven al diseño luego de un tiempo de usarlo, ¿qué tan fácilmente pueden reestablecer el uso adecuado?
- d) Errores: ¿Cuántos errores comete el usuario? ¿Qué tan graves son estos errores y qué tan fácilmente se pueden recuperar de los mismos?
- e) Satisfacción: ¿Qué tan agradable fue utilizar el diseño?

El manejo de los conceptos es sólo un paso que nos acerca a la creación de una Intranet exitosa, las anécdotas varias sobre el desarrollo de una Intranet reflejan como el conocimiento necesario es, en realidad, sobre la empresa a la que se le construye la herramienta, y es éste el que puede llevar a la construcción de un sistema realmente eficiente y que no desaparezca en menos de un año oculto, en actualizaciones a medias y sistemas rígidos, convirtiéndose en un nuevo proyecto inútil que lleva la empresa a cuevas y que se mantiene en la ignorancia.

III.- MARCO METODOLÓGICO

1. Nivel de Investigación

Se trata de una investigación descriptiva porque plantea caracterizar una herramienta, en este caso la Intranet, con el fin de conocer su estructura, funcionalidad y comportamiento. La investigación descriptiva tiene como objetivo ir más allá de sólo una recolección de información, ya que ella supone un elemento interpretativo del significado e importancia de lo que se describe (Best, 1978)

Es así como cada característica se analiza de forma independiente y no se formulan hipótesis, porque en estudios descriptivos los objetivos principalmente colocan el énfasis en la descripción de las características y en la determinación de la frecuencia con lo que algo ocurre (Selltiz & Jahoda, 1967)

En esta investigación se describe la Intranet de Warner Channel con el objeto de proponerla como una herramienta cuyas características promueven elementos positivos de las comunicaciones internas de la organización.

2. Diseño de la Investigación

El tipo de diseño de esta investigación es de campo, ya que los datos de interés se recogieron de forma directa de la realidad, estos datos son llamados primarios, porque son datos originales, de primera mano (Sabino, 2000).

En este estudio, los datos fueron tomados de lo expresado por los propios usuarios de la Intranet que trabajan en la organización, es decir, en su ambiente natural, lo cuál garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida y permite, siguiendo a Sabino (2000), la seguridad por parte del investigador, de las verdaderas condiciones en que se ha conseguido sus datos, haciendo posible su revisión en el caso de dudas acerca de su calidad. Los datos informativos se recolectaron en un solo momento del tiempo, por lo tanto se trata de una investigación de tipo transversal.

3. Participantes

La Intranet es una herramienta cuyo uso va a afectar a todos los empleados de Warner Channel, pero cuya efectividad debe ser comprobada por las cabezas de departamentos, quienes tienen que comprometerse con el sistema y con su éxito.

Por este motivo, el muestreo utilizado para seleccionar al grupo a investigar es sesgado, porque era necesario establecer un conjunto a entrevistar que fuera el embudo de las necesidades de cada departamento involucrado. Llegando a un acuerdo de reciprocidad: esperando de ellos toda la información necesaria para comprender el canal y construir una herramienta acorde a sus necesidades, y suscribiéndolos a considerar esta herramienta como una creación propia.

3.1. Población

Una población está determinada por sus características definitorias, todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Por lo tanto, una población es un conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

Bajo este concepto, la totalidad de empleados de Warner Channel conforman nuestra población, que lo conforman 95 empleados distribuidos de la siguiente forma:

- a) 55 empleados en la oficina de Caracas
- b) 36 empleados en la oficina de Miami
- c) 4 empleados en la oficina de Brasil

3.2. Muestra

Al seleccionar algunos individuos con la intención de averiguar algo sobre la población determinada, nos referimos a este grupo como la muestra. De tal forma de simplificar la población y averiguar con exactitud la información requerida. A pesar de que en Warner Channel tenemos una población reducida, el trabajo de desarrollo y construcción de la Intranet se va a realizar con un número de recursos menor, para hacer más ágil la creación de la herramienta.

Para poder obtener la información necesaria para construir una Intranet eficiente, es importante seleccionar muy bien el grupo de trabajo con el

que se va a trabajar, porque esta selección de individuos miembros del equipo de Warner Channel son los que nos van a dar la información. Para esto necesitamos dos tipos de individuos:

- a) Equipo gerencial que pueda movilizar al resto de la comunidad para el uso de la herramienta. La integración de la gerencia en el proyecto también los ayuda a convencerse del mismo y establecer cuáles son sus intenciones con la Intranet.
- b) Empleados clave en los procesos del canal; hay empleados que sin estar involucrados en la parte gerencial son individuos claves para que la operación se de. Es necesario que estén presentes en la toma de decisiones sobre lo qué es necesario que tenga la herramienta y hacia donde debe ir dirigida. Si la gerencia son los que tienen que estar convencidos, estos recursos son los que la convencen de qué debe ser la Intranet.

Por estas características particulares de la investigación, es que se consideró una muestra intencionada o sesgada, donde se seleccionan los elementos que a juicio del investigador son representativos, lo que nos exige un conocimiento claro de la población que se investiga. En este sentido, la población de Warner Channel está claramente estudiada y censada tanto en su posición dentro de la empresa como sus responsabilidades para la misma y, ergo, la herramienta. Más que una población representativa, es la escogencia de recursos esenciales dentro de la empresa que representan la operación, la única forma de garantizar el éxito del sistema.

4. Técnica y procedimiento de recolección de datos

Para poder construir esta herramienta, es necesario recopilar toda la información posible del trabajo interno de la empresa, particularmente todo lo relacionado con el intercambio de información que establece las necesidades de la construcción de la Intranet.

En el proceso de investigación, se recopiló y estableció un flujograma teórico para la operación interna de la empresa, sin embargo, este condicionamiento formal se contrapone, en la mayoría de los casos, con un intercambio informal de la operación de la corporación, por este motivo, la única forma de hacer una Intranet efectiva es reflejando ambos –lo real y lo informal– para concluir en una fusión de una sola línea de comunicación y producción a seguir.

4.1. Técnica

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal y directa con cada uno de los individuos establecidos por la muestra. Gerentes o empleados, los cuales son utilizados como usuarios tipos para el desarrollo del sistema, estableciendo consideraciones potenciales de la propuesta, proporcionando datos o considerando qué se ve afectado por la aplicación. Las entrevistas al personal serán de forma individual y en grupos con base en las responsabilidades de cada uno en relación con otros elementos estudiados.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que se dispone para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de

satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece una oportunidad para establecer una empatía con el personal, lo cual es fundamental en transcurso del desarrollo del sistema.

a) Preparación de la Entrevista

Determinar los cargos y responsabilidades que ocupan dentro la organización los futuros entrevistados, sus responsabilidades básicas, actividades, etc. Para esto, se tienen definidos por departamento los gerentes a entrevistar y los empleados que, por sus características, son esenciales para pertenecer al equipo de desarrollo de la Intranet.

Preparar las preguntas que van a plantearse, y los documentos necesarios. Estas preguntas están enfocadas en la operatividad de cada departamento, sus necesidades desde otras áreas y de estas hacia ellos y qué fases dentro del proyecto global de Warner Channel afectan directa o indirectamente.

b) Recabar datos mediante la Entrevista

La entrevista es una forma de conversación, no de interrogación, al analizar las características de los sistemas con personal seleccionado cuidadosamente por sus conocimientos sobre el canal, los analistas pueden conocer datos que no están disponibles de ningún otra forma. Es el único método que se tiene para poder comprender a profundidad los detalles de trabajo necesarios para desarrollar una herramienta de comunicación interna lo suficientemente exitosa para que sea útil a Warner Channel.

En las investigaciones de sistema, se establecen las formas cualitativas y cuantitativas de la información: La información cualitativa está relacionada con opinión y descripciones narrativas de actividades o problemas que la nueva herramienta está destinada a solucionar en la medida de lo posible, mientras que las descripciones cuantitativas tratan de comprender desde un punto de vista objetivo las condiciones óptimas de trabajo para que los procesos se desarrollen, y la capacidad de reflejar dichos procesos en el nuevo medio. A menudo las entrevistas pueden ser la mejor fuente de información cualitativa, los otros métodos tiende a ser útiles en la recabación de datos cuantitativos.

Son valiosas las opiniones, comentarios, ideas o sugerencias con relación a como se podría construir la Intranet; las entrevistas pueden resultar la mejor forma para conocer las actividades internas de la empresa. La entrevista pueden descubrir rápidamente malos entendidos, falsa expectativa o incluso resistencia potencial para la aplicación; más aún, a menudo es más fácil calendarizar una entrevista con los gerentes de alto nivel, que pedirle que llenen cuestionario.

c) Determinación del tipo de Entrevista

La estructura de la entrevista varía. Si el objetivo de la entrevista radica en adquirir información general, es conveniente elaborar un cuestionario sin estructura, con una sesión de preguntas y respuesta libres.

Las entrevistas estructuradas utilizan preguntas estandarizadas. El formato de respuestas para las preguntas pueden ser abierto o cerrado; las preguntas para respuestas abiertas permiten a los entrevistados dar cualquier opinión que les parezca apropiado, pueden contestar por completo con sus propias palabras. Con las preguntas para respuestas cerradas se proporciona al usuario un conjunto de posiciones a

seleccionar, todas las personas que responden se basan en un mismo conjunto de posibles respuestas.

La entrevista no estructurada requiere menos tiempos de preparación, porque no necesita tener por anticipado las palabras precisas de las preguntas. Analizar las respuestas después de la entrevista lleva más tiempo que con la entrevista estructurada.

4.2. Variables

Población total de Warner Channel ubicados en la oficina de Caracas, distribuida por Cargo y departamento:

V.P. Prog. y producción	Cargo
Manuel Parilli	Vicepresidente de Prog. & Oper.
Gladis Maribel Gamez B.	Asist. Ejec. VP Oper.
Programación	Cargo
Kyrenia Saavedra	Gerente de Prog.
Lizabeth Paez	Coord. de Prog.
Ariana Briceño	Analista de Programación
Dirección de operaciones de Programación	Cargo
Carolina Ríos	Gerente Operaciones de Prog.
Abelardo Raidi	Coord. Operaciones de Prog.
Marlon Rivero	Analista de Programación
Veronica Ventura	Logger
Mayerling Becerra	Logger
Vanessa Senior	Logger
Geovmil Rodríguez	Coord. de tráfico y subtitulación
Luis Jesus Diaz	Logger
Dirección de operaciones al aire	Cargo

Alhay Ponte	Gerente de Operaciones On Air
Ingrid Urbaez	Coordinación de Op. On Air
Anna Miramontes	Coord. de Lengua Inglesa
Horacio González	Coord. de Lengua Portuguesa
Oscar Riera	Coordinador de Audio
José Guerrero	Editor
Edgar García	Locutor
Santiago Duarte	Locutor
Victor Gimenez	Locutor
Marvin Vaismam	Locutor Ingles
Edgar Bejarano	Operador de Digitalizacion
Carlos Conde	Operador de Digitalizacion
Gorge Barilla	Operador de Digitalizacion
Eddiberth Suárez	Director On line
Beny Melero	Asistente On line
Dirección Operaciones de sistemas	Cargo
Gabriel Alonso	Coordinador Soporte Sistemas
Gerencia de producción	Cargo
Daniella Pino	Gerente de Producción
Horacio Blanco	Director Creativo
Luis Sisinno	Productor Senior
Isabel Gonzalez	Productor
Filiberto Carrillo	Productor
Mayck Deduy	Productor
Luis Arturo Sierra	Productor
Adolfo Domínguez	Productor
Luis Urdaneta	Editor
Dirección de Imagen	Cargo
María Cristina Rodríguez	Director de Arte
Marielisa Muller	Diseñador Grafico
Jose Martinez	Diseñador Grafico Sr.

Federico Guinand	Diseñador Gráfico
Vicepresidencia de Mercadeo	
Cargo	
José Luis Sarzalejo	Coord. De Mercadeo Ventas
Javier Alonso	Coord. Sr. de Mercadeo Interactivo
Finanzas/Operaciones de Ventas	
Cargo	
Raquel Valencia	Gerente Operaciones Comerciales.
Kenneth Palacios	Asist. Operaciones Comerciales.
Isis Sanchez	Asist. Operaciones Comerciales.
Josephin Reyes	Asist. Operaciones Comerciales.
Solangel Camacho	Asist. Operaciones Comerciales.
Eudys Agüero	Contador
Osmir Armas	Contador

Población total de Warner Channel ubicados en la oficina de Miami, USA, distribuida por Cargo y departamento:

Gerencia General	
Cargo	
Michael Spinelle	Gerente General
Pia Pavese	Asistente Gerencia General
María Elena Prío	Consultora Legal
Gerencia RRHH	
Cargo	
O'Neil Marte	Gerente RRHH
Rebecca Ortega	Asistente Gerencia RRHH
Programación	
Cargo	
Wilma Maciel	Director Senior Programación
Bianca Lyndaker	Coordinación de Programación
Dirección de operaciones de programación	
Cargo	
Daniel Acosta	Coordinador de Tráfico
Guillermo Rodríguez	Logger
Dirección de operaciones al aire	
Cargo	
Mariano Lucksov	Editor AVID Senior
Dirección de operaciones de sistemas	
Cargo	
Elizabeth Lobato	Gerente de Proyectos IT

Dirección de Imagen	Cargo
Antonio Rojas	Director de Imagen
Jesús Martínez	Director de Arte
Ramón León	Diseñador Gráfico Senior
Gerencia Producción	Cargo
Mariana Medina	Productor
VP de Mercadeo	Cargo
David Ríos	Vicepresidente de Mercadeo
Anne-Marie García	Gerente Mercadeo para ventas
Nathascha Rengifo	Gerente Mercadeo para afiliados
Florencia Loyola	Gerente Mercadeo Consumidor
Alexandra Barrera	Gerente Mercadeo de Investigación
Carmen Aracil	Coordinador de Mercadeo Afiliados
Andrés Morales	Coor. de Mercadeo Consumidor
Soraya Ramírez	Coor. de Mercadeo Consumidor
Alejandra Stern	Analista de investigación
Cecily Vargas	Analista de investigación
Maria Daniela Zavala	Coordinadora de RRPP
Felicia Jiménez	Asistencia Mercadeo
Finanzas/Operaciones de Ventas	Cargo
Carmelo DiFazio	Vicepresidente de Ventas
Beny Fernandez	Vicepresidente de Finanzas
Madeline Cruz	Director de cuentas
Patricia Narst-Gapier	Gerente de Admin. de Ventas
Fernando Fernandez	Gerente de Cuentas
Diego Silva	Tesorero
Sandra Acosta	Analista de Tesorería
Blanca Atencio	Analista de cuentas por pagar
Javier Morales	Analista de finanzas
Yamilet Nazario	Contador Junior

Población total de Warner Channel ubicados en la oficina de Sao Paulo, Brasil, distribuida por Cargo y departamento:

VP Mercadeo	Cargo
Fernanda Braz	Coor. Mercadeo Consumidor
Luciano Castro	Asistencia Mercadeo
Finanzas/Operaciones de Ventas	Cargo
Flavia Cordovil	Coordinador de Ventas Brasil
Dirección de operaciones al aire	Cargo
Javier Braz	Coordinador de tráfico Brasil

4.3. Procedimiento

Para la recolección de los datos se usaron entrevistas con la muestra requerida que permitieron la elaboración de los antecedentes, marco teórico y revisión de literatura.

Se realizaron citas previas con cada uno de los entrevistados, reuniones para evaluar sus necesidades haciendo uso de técnicas comparativas entre la teoría operativa de la empresa y la realidad de la misma. En entrevistas posteriores se desarrollaron demostraciones prácticas de las actividades de cada departamento que permitieron formalizar las responsabilidades y las necesidades de cada sección.

Se procedió a examinar las conversaciones haciendo uso del método analítico y la técnica de observación, permitiendo conocer el problema de investigación y elaborar la herramienta. También se hicieron paneles o reuniones en conjunto para evaluar la interacción entre departamentos que recreara el comportamiento diario de la oficina, tanto entre gerencias como entre empleados.

Era necesaria la ejemplificación más exacta posible de los procesos internos para reflejarlos en la Intranet de forma exitosa.

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez realizada las entrevistas y paneles de discusión para comprender las necesidades de los usuarios en relación a la Intranet de Warner Channel, se inició la etapa de análisis de la información de tal manera de formalizar los elementos conversados, establecer y estratificar las solicitudes surgidas, así como también considerar cada una de las inquietudes válidas que aparecieron.

Debido a que la entrevista se realizó de forma abierta, en conversaciones que llevaron a comprender los puntos tratados, el análisis de la misma fue de carácter cualitativo que en variadas ocasiones tomó forma de análisis de discurso y de contenido para ubicar los elementos a resaltar en la construcción de la herramienta.

Cada elemento extraído fue usado para la creación de una Intranet que reflejara a cabalidad todo el sistema, tanto formal como informalmente, el análisis se llevó a la integración de las comunicaciones y a la comprensión de las necesidades de cada entrevistado, transformándolas en un rompecabezas de elementos solicitados y por solicitar que culminaran con el lanzamiento de la herramienta.

Al conseguir toda la información necesaria, se procedió a la construcción de la herramienta y al desarrollo de una Intranet que representara cada uno de los detalles conversados sin olvidar la simplicidad global del mismo, comienza entonces la formalización del proyecto y la representación del éxito de un sistema en el que se avocó toda una empresa para su creación y evolución a la par del crecimiento de Warner Channel.

IV.- PROPUESTA

A continuación se presentará la propuesta de desarrollo para la Intranet de Warner Channel. Se explicará paso a paso la elaboración de todo el concepto y el diseño de esta herramienta, así como el sistema listo para su operatividad.

Este capítulo está organizado en cuatro secciones; la primera donde se expone la idea general de la propuesta junto con una evaluación del ambiente donde se va a aplicar la Intranet. Desarrollando un flujograma de trabajo para establecer las herramientas requeridas por los departamentos involucrados. Se consideraron los resultados de las encuestas realizadas a las gerencias y reuniones de trabajo necesarias para reconocer, con detalle, el día a día de cada área, tomando en cuenta particularmente la dependencia interdepartamental en la operación de las distintas oficinas del canal.

La segunda, explica la fase de conceptualización del sitio como una herramienta de comunicaciones internas, ya estableciendo claramente las secciones y espacios destinados a funcionar como un sistema listo para su uso por los empleados de Warner Channel.

La tercera relata la organización de los elementos, la navegabilidad del sitio y su acondicionamiento para lanzamiento inmediato, incluyendo los programas de entrenamiento por departamento y la revisión del sistema por todos los empleados involucrados que puedan afectar el éxito o fracaso del mismo.

Un cuarto y último punto describe el presupuesto y recursos destinados a la creación de la herramienta, así como también en los tiempos requeridos para cada desarrollo tanto del grupo de desarrollo, apoyo técnico y los distintos representantes de los empleados que integraron el comité para la construcción del sistema.

1. Idea general

Bajo la premisa de crear un sistema que permita el envío de materiales digitales a gran velocidad entre las distintas oficinas, el intercambio y manejo de información interna de forma segura y eficiente, superando las limitaciones técnicas del correo electrónico y las de seguridad de Internet, se constituyó en las necesidades y aplicaciones técnicas a partir de las cuales se inicia el proyecto de Intranet. Concebido como una herramienta que replica la operación funcional de la empresa pero de forma digital, a fin que las necesidades de cada departamento con respecto a otros (independientemente de su ubicación geográfica) se establezcan en un formato destinado a hacer más eficientes los procesos y lo suficientemente seguros y comprensibles para que cada empleado involucrado vea afectado positivamente sus funciones.

Las tecnologías en general —ejemplos clásicos son Internet con sus herramientas— se han enfocado casi exclusivamente en el intercambio de información entre las personas y entre los mismos sistemas. A medida que la necesidad de conocimiento aumenta por día, las empresas necesitan del mayor número de herramientas que le permitan poder tomar decisiones concretas, rápidas y eficientes.

Frente a estas necesidades, el uso del correo electrónico se vuelve insuficiente y limitado. Es necesario extender las herramientas que se poseen para una comunicación más eficiente y veloz. Si bien las redes tienen las cualidades para desarrollar estas herramientas, sólo es cuestión de aplicar esos sistemas tecnológicos de forma correcta para la comunicación dentro de una misma empresa.

La convergencia de las tecnologías, que son las que al final prestan el sistema necesario para desarrollar comunicaciones internas efectivas, es a lo que se debe enfrentar el comunicador social cuando se refiere a las comunicaciones corporativas. Sobre todo cuando trabaja con las nuevas realidades empresariales donde la organización se encuentra separada geográficamente por cientos de kilómetros, pero la necesidad de estar organizativamente más cerca aumenta.

Una de las compañías que sufre de estas carencias y necesidades es Warner Channel, una empresa fundada hace diez años en Caracas, Venezuela, bajo el control de HBO Latinoamerican Group (HBO LAG), pero que por motivos corporativos ubicó su gerencia general en Miami, Estados Unidos, y pasó a formar parte de HBO International, cuyas oficinas quedan en la ciudad de Nueva York.

En primera instancia, hay una necesidad urgente de intercambio entre las oficinas de Caracas y Miami, por cuanto a pesar de la distancia, es imprescindible que ambas oficinas se sientan, operativamente y gerencialmente, como una misma empresa, con una sola cabeza gerencial y la meta de ofrecer al público y a los clientes la mejor alternativa en la televisión paga en el continente.

A su vez, debido a que el negocio de la televisión es extremadamente rápido operativamente, son necesarias decisiones y aprobaciones inmediatas no sólo sobre las piezas promocionales al aire (invitaciones, genéricas, capitulares, etc.), sino con desarrollos conjuntos interdepartamentales de campañas promocionales, paquetes de ventas, piezas impresas de publicidad y, en general, desarrollos de estrategias conjuntas que se establecen como una sola empresa y con la debida transparencia para clientes, público y asociados.

1.1. Evaluando a Warner Channel y el negocio de la televisión

Para el desarrollo de este trabajo, la selección de Warner Channel como medio para ejemplificar y demostrar la utilidad de una herramienta como ésta respondió a que el canal presenta todos los elementos que dejan notar la necesidad de una Intranet como medio de comunicación, a saber:

- a) Es una empresa con oficinas operativas en tres regiones distintas: No solo tiene presencia real y funcional en Caracas, Miami y Brasil, sino que además fluctúan los procesos de aprobaciones por proyecto entre estas tres oficinas, donde a pesar de que la fuerza se concentra entre las dos primeras, la sede de Sao Paulo también afecta los lanzamientos de proyectos específicos.
- b) Es una empresa cuya extensión es Latinoamericana, cuenta con oficinas regionales que dependen de los resultados de las oficinas centrales.
- c) Debido a esta concepción del negocio, las áreas de aprobación y producción están la mayoría de las veces en dos oficinas distintas, por lo que no sólo es necesario llevar este proceso de trabajo a cabo sin contratiempos, sino que además es importante conservar una bitácora del manejo de la información exacta y objetiva.
- d) Por la característica particular del negocio, Warner Channel necesita transmitir constantemente información digital muy pesada, entre las que destacan: promociones capitulares de 30 segundos en quicktime o mpeg, piezas de diseño destinadas a impresión, capítulos enteros de 30 a 60 minutos comprimidos, presentaciones de ventas y mercadeo con animaciones y gráficos de gran envergadura, entre muchas otras que serán especificadas más adelante.

- e) Este negocio, en todas sus áreas necesita inmediatez en los procesos, no puede haber demoras en los envíos y estos a su vez deben ser devueltos con las aprobaciones y comentarios respectivos al momento. En televisión, y particularmente en la televisión por cable para toda Latinoamérica se trabaja en contra del reloj, y los medios tradicionales de envíos no lo permiten.

En conclusión, se puede definir a Warner Channel como un canal de televisión paga cuya cobertura se extiende a toda Latinoamérica con la misma programación dividida en cinco señales satelitales distintas: Andes I (Venezuela, Bolivia, Chile); Andes II (Colombia, Perú, Ecuador, Centroamérica); México; Argentina (Argentina, Uruguay, Paraguay) y Brasil. Esencialmente, esto hace que las necesidades de comunicación e intercambio no sólo ocurra entre las oficinas centrales de Caracas y Miami, sino también con cada región del continente, ya sea para conocer las necesidades del público o de los anunciantes y asociados en cada región.

1.2. Warner Channel operativamente hablando

Como producto de las entrevistas realizadas, la recopilación de información y de materiales de trabajo para esta investigación, se pudo establecer que Warner Channel está compuesto jerárquicamente de la siguiente forma:

- a) Vicepresidencia de Operaciones: como su nombre lo indica, es el área encargada de todo lo referente a la parte operativa, desde la recepción del material a transmitir (programa, pieza, producción, etc), hasta su colocación en el aire, por ser uno de los departamentos con mayor peso dentro del canal, tiene el mayor número de empleados, gerentes y directores.

Este departamento requiere una revisión constante de todos los pasos donde se encuentre una pieza, promoción o producción para la pantalla de Warner Channel. Conocer en qué fase del proyecto y qué necesidades de audio, vídeo, arte requiere cada uno es la necesidad principal del departamento en una Intranet.

Para poder identificar los flujos informativos se estableció como fuentes de información a los productores del área creativa, la gerencia de producción y al departamento de arte. A su vez, las necesidades de revisión y aprobación se presentan dentro de la misma gerencia creativa, programación, mercadeo y ventas; según sea el departamento cliente del proyecto y pieza específica.

- b) Gerencia de Programación: la gerencia de programación es la columna vertebral de cualquier canal que, tal como es Warner Channel, compra la totalidad de su pantalla a estudios extranjeros, este departamento se encarga de la adquisición del producto, su estrategia de programación y su colocación al aire. Tiene también el deber de informar y reportar todo lo referente al contenido de la pantalla para establecer los planes de promoción y presentación de la serie al público.

Este departamento es la génesis de un proceso continuo dentro de la vicepresidencia de operaciones y todo el canal, es el que en primera fase decide y adquiere las producciones que se van a transmitir en nuestra pantalla, la que informa de los nuevos productos que se van a transmitir con sus respectivas licencias y limitaciones legales, recibe el material para ser transmitido y difunde la información necesaria para producción, relaciones públicas, promociones, medios, etc.

Esencialmente, requiere una herramienta que le permita informar al canal las series y películas que poseemos actualmente, con sinopsis, ficha técnica, ventana de licencia y limitaciones legales de uso del material gráfico y visual.

También, luego de revisar el trabajo de distribución de contenido de este departamento y sus respectivas necesidades, se decide desarrollar secciones donde se depositan archivos para ser consultados por los otros departamentos, como grillas de programación genéricas y específicas (de películas, técnicas, guía de episodios de estreno, etc.)

- c) Gerencia de Operaciones OnAir: la gerencia de operaciones on air se encarga de dos procesos paralelos: El primero es la coordinación y el desarrollo de las estrategias al aire de todas las piezas promocionales, producciones intersticiales y elementos de pantalla que se encuentre en los espacios para comerciales (Bump In, Bump Outs, Menú, Promociones, Insides, etc).

La necesidad principal sobre la Intranet es la coordinación y desarrollo de todo lo referente a piezas promocionales y las necesidades de los productores con relación a edición, locución, audio, digitalización de material y necesidades de vídeo que se presenten. También la entrega de material promocional según las necesidades de otro departamento.

En este aspecto, es necesario coordinar y difundir las agendas de los estudios de audio y sala online, con los tiempos asignados para cada proyecto y las necesidades que requiere en dicho tiempo según la pieza a desarrollar.

- d) Gerencia de Producción: la gerencia de producción se encarga de todo el desarrollo creativo de material para la pantalla, ventas o mercadeo, constituyendo según las necesidades establecidas por dichos departamentos los vídeos promocionales, piezas para la pantalla de tune in, campañas de lanzamiento, textos, y todo el material creativo necesario para el desarrollo de una campaña.

Luego de revisar el día a día de la gerencia de producción, se llega a la conclusión de necesidades bastante claras, enfocadas en qué se requería de otros departamentos y que requerían estos a su vez.

Para este departamento es necesario coordinar no solo las necesidades de los proyectos, sino los requerimientos que tienen al nivel de equipos, organizarlo según sus prioridades con relación a los estudios de edición, digitalización del material requerido, recepción de piezas, priorización de proyectos en los dos estudios de AVID, etc.

- e) Gerencia de Arte: el departamento de Arte se encarga exclusivamente de prestar servicios de diseño y animación a las áreas creativas, mercadeo y ventas que requieran este servicio: desde piezas al aire, diseño de avisos impresos y presentaciones para clientes.

La gerencia de arte trabaja supliendo las necesidades de otros departamentos, y aunque existen proyectos donde su desarrollo se realiza totalmente por esta área, siempre su solicitud y su aprobación es externa, por este motivo, el departamento necesita, en primera instancia, una interfase donde se depositen archivos gráficos de gran tamaño, para revisión externa.

Por otra parte la gerencia de arte necesita, para su trabajo interno o con proveedores, áreas como una biblioteca de archivos aprobados o en boceto, guía de estilo para el uso de los elementos del canal, formularios para presentaciones y para desarrollos no convencionales, etc.

- f) Vicepresidencia de Ventas: si el departamento de programación es la columna principal del canal por ser quienes proveen el contenido del mismo, el departamento de ventas es el que entrega la liquidez necesaria para el funcionamiento del canal, a través de la venta de espacios publicitarios en todo el continente.

Aunque esta vicepresidencia no afecta directamente la operación del canal, sí establece proyectos de envergadura y tiene necesidades muy claras relacionadas con cada departamento. Requiere información del producto que se tiene en pantalla, de los proyectos de mercadeo y apoyos en eventos particulares como pre-ventas y convenciones, donde se trabaja conjuntamente con arte y producción en la creación de presentaciones, vídeos de promoción y conceptos de diseño varios para mostrar el canal al cliente.

Por otro lado, la vicepresidencia de ventas presenta reportes números de resultados, proyectos con clientes y eventos cuya responsabilidad final recae en esta área; incluyendo también los *ratings* y los números representativos de los programas y el éxito de los horarios de pantalla para consumo interno.

La vicepresidencia de ventas tiene dentro de su estructura las siguientes direcciones o departamentos:

Dirección de Operaciones Comerciales: tiene tres responsabilidades principales. A) la recepción, coordinación y entrega de material publicitario a ser transmitido en el canal. B) La producción, en conjunto con la gerencia de producción, de patrocinios en la pantalla y su respectiva aprobación por el cliente. C) La programación al aire de las piezas comerciales, según el plan de medios establecido por el cliente.

Esta dirección genera reportes mensuales por mercado que deben llegar a todas las gerencias puntualmente, por lo que necesita de la Intranet para distribuir dichos reportes. También, es necesario hacerle llegar, inmediatamente, las piezas de patrocinio a los clientes respectivos para su inmediata revisión y aprobación, por lo que se desarrolla un espacio particular destinado a una Extranet segura, que en una siguiente fase permitirá a los clientes revisar únicamente la pieza a la que está destinada.

Dirección de Ventas Publicitarias: es la conexión directa con el cliente, quien negocia y establece la compra de espacio publicitario en la pantalla y las opciones promocionales que Warner Channel le presenta al cliente.

Esta dirección requiere esencialmente establecer sus necesidades y tiempos de entrega de los departamentos de producción y de mercadeo. Además de tomar información necesaria de los departamentos de programación y mercadeo a su vez. Por este motivo, lo primero que se desarrolla para ventas es un acceso para la recepción de vídeos promocionales del canal, presentaciones y una base de datos de los contactos de ventas.

Por otro lado, esta importante área también requiere varios tipos de depósitos: uno que permita acceder a presentaciones a personas

particulares, con un esquema de permisos flexible para el usuario que cree la presentación y que permita decidir quienes ven la información. Y en segundo lugar una biblioteca de presentaciones y archivos de consulta, donde igualmente su permisología debe estar limitada a los usuarios que el creador del archivo decida.

- g) Gerencia de Investigación: constituye uno de los elementos esenciales para todos los departamentos, porque tiene relación con la estrategia de programación, de promoción, de campaña y de ventas, Esta gerencia debe saber el éxito o el fracaso de un producto al aire, porque trabaja directamente con los proveedores de datos de *rating* y demás reportes de investigación de mercado que analiza la mejor propuesta a seguir en relación con la pantalla, el éxito y fracaso de campañas pasadas que se puedan reflejar en la opción para el futuro.

Esencialmente, esta gerencia produce información requerida por otros departamentos, a saber: resultados por programa, por horario y por día, además de un espacio para colocar datos a usuarios específicos para presentaciones de mercadeo, ventas o vídeos promocionales del canal.

- h) Vicepresidencia de Mercadeo: el departamento de mercadeo es el encargado de la estrategia promocional de los productos al aire y de ventas para atraer televidentes y clientes a la pantalla.

Esta Vicepresidencia, en general, requiere dar a conocer las necesidades que tiene de otros departamentos para la promoción de la pantalla, estableciendo en primera instancia un calendario de eventos y las necesidades de cada uno. También requiere conocer constantemente los proyectos internos del departamento,

considerando un sistema de reportes a colocar en la Intranet con las actividades por mercadeo y departamento.

Esta constituida por las siguientes gerencias:

Gerencia de Mercadeo al Consumidor: es la que se encarga de toda la relación con el público. Para ello, se divide en cuatro direcciones según las responsabilidades: la primera tiene relación con la estrategia y la compra publicitarias en medios; la segunda se encarga de toda el área de promociones y concursos para establecer una buena relación entre el público y Warner Channel; la tercera se refiere a todo proyecto en línea de Warner Channel como herramienta de promoción y de información; y la cuarta es todo el trabajo de relaciones públicas, coordinación con las agencias de comunicaciones y la difusión de información tanto interna como externa.

La gerencia de Mercadeo al Consumidor es responsable de diversos aspectos dentro de la Vicepresidencia de Mercadeo y tiene una serie de necesidades a ser satisfechas por la Intranet.

Para el área de medios, es necesaria una biblioteca de artes ya publicados con fechas y medios igualmente en el área de promociones.

Relaciones Públicas requiere un espacio donde publicar las notas de prensa para difusión interna, un área donde colocar los artículos publicados para acceso de todo el canal y un archivo histórico de todo lo que ha sido publicado sobre Warner Channel, también secciones similares para conocer sobre la competencia y la industria.

Gerencia de Afiliados: es la encargada exclusivamente de la relación y la coordinación de las promociones y trabajos realizados con los operadores de televisión paga, difusión de contenido, material promocional, desarrollo de concursos y eventos particulares, trabajos en conjunto para atraer más clientes, etc.

Nuevamente, un calendario específico con las fechas de las promociones y eventos responsables de esta gerencia es necesario, así como un listado detallado de los operadores de televisión por suscripción en los que estamos presentes con los detalles respectivos del sistema y contactos, a medio de información interna.

Asimismo, un espacio para colocar presentaciones de entrenamientos dedicados a estos operadores es una necesidad presentada por esta gerencia.

Gerencia de Ventas: es la que trabaja la relación de mercadeo con ventas, supliendo las necesidades que dicho departamento tenga en todo el trabajo de promoción, desarrollo de contenido necesario, eventos y demás proyectos cuya aplicación se refiera a la promoción del canal para captar nuevos clientes y mantener la buena relación con clientes ya estables.

Una vez más, un área de intercambio de presentaciones asignadas a ventas es requerida, así como también la realización de proyectos específicos con indicaciones de las necesidades requeridas otros departamentos.

- i) Vicepresidencia de Finanzas: se encarga del control financiero de Warner Channel, manteniendo una revisión constante del dinero que entra y sale de la empresa; particularmente en relación a contratos de ventas y revisiones legales.

- j) Vicepresidencia de Recursos Humanos: tiene la responsabilidad de todo lo que se refiere al bien del empleado y su relación con la empresa, solicitud de vacaciones, prestaciones, préstamos de la empresa, requisiciones y todo lo que tenga que ver con el bienestar laboral.

La transferencia de todos los formatos de solicitudes a la Intranet es el principal elemento que requiere esta área dentro de Warner Channel. La posibilidad de que las solicitudes de vacaciones, prestaciones, información, etc., sean formalizadas a través de la Intranet con formularios y sistemas específicos, se constituye en uno de los objetivos de esta investigación.

- k) Vicepresidencia Legal: son quienes prestan servicios a todos los departamentos que requieran apoyo legal en sus respectivas áreas, contratos para proveedores, aspectos legales de promociones específicas, y todo lo que signifique una cobertura legal para el canal.

Esencialmente, formularios de solicitud con las distintas referencias establecidas por legal y las descripciones por proyecto para cada clase de contrato solicitado (contrato para proveedores, freelance, promociones, concursos, etc.).

1.3. Desde el concepto hasta la pantalla

Para poder entender los proyectos y el proceso comunicativo establecido dentro de la empresa es importante comprender bien, paso a paso, los procesos de un proyecto específico, estableciendo los puntos donde interviene cada departamento y las necesidades que se crean en cada fase. Para esto se expone a continuación varias situaciones “tipo”, permitiendo evaluar cualquier cabo suelto que exista dentro de esta área base de la Intranet:

- a) Situación Tipo 1: se trata de un proyecto genérico, sin requerimientos particulares ni una especificación muy clara de elementos solicitados por distintos departamentos, los siguientes ejemplos permiten observar las clases de solicitudes que pueden hacer variar el flujo de información requerida para cada proyecto:

Estadio 1: el departamento de programación compra una serie X, negociando las licencias, número de episodios obtenidos, fecha de estreno y horarios al aire.

Fase 1: el departamento de programación es responsable de publicar la ficha de contenido de la serie, con la información requerida para construir un perfil promocional de la producción: sinopsis genérica y capitular, ficha técnica de producción, créditos, licencias, permisos, etc. Esto se hace público internamente alrededor de seis meses antes del lanzamiento.

Fase 2: el departamento de programación debe dar a conocer, a través de grillas específicas de horarios las fechas de lanzamiento y horarios alternos cuando va a ser transmitido el producto, duración de los episodios y la guía de estrenos para la secuencia de episodios de

los que se tenga conocimiento, esto generalmente se entrega con tres meses de anticipación.

Estadio 2: la Vicepresidencia de Mercadeo, de Operaciones y las gerencias de producción y programación establecen la estrategia promocional al aire, fuera del aire y en línea de la serie X en cuestión.

Fase 1: la vicepresidencia de mercadeo establece el esquema de proyección en distintos medios de la serie.

Se desarrolla un plan de medios para la promoción de la serie en vallas, publicaciones impresas, radio, cine y cualquier medio alternativo que se decida. Se le envía la información de todo lo relacionado con impresos directamente al departamento de arte con los detalles específicos para el desarrollo de las piezas. Las piezas promocionales de radio y cine se solicitan al departamento de producción para su desarrollo; cada una es enviada en cada fase de trabajo al departamento, quien da la aprobación final.

Se establecen las necesidades de los afiliados para promocionar la serie, entregándoles piezas de promoción solicitadas a producción, banners al área de proyectos online, información de la serie y satisfaciendo las necesidades presentadas por el operador de televisión paga y las oficinas regionales en este aspecto.

Se determinan los otros elementos promocionales requeridos para este lanzamiento, particularmente lo que se refiere a concursos y elementos online que deban ser desarrollados en www.warnerchannel.net y en otros medios, y las respectivas necesidades de piezas al aire, documentación legal, diseño, etc.

Relaciones Públicas recolecta la información de la serie a lanzar y de los eventos que rodean dicho lanzamiento para difundir la información a los medios pertinentes.

Fase 2: la gerencia de producción establece el número de piezas que se necesitan para dicho lanzamiento y su estrategia al aire o en el medio que sean requeridas, coordinándolas con las vicepresidencias de operaciones, mercadeo y programación, con las necesidades de arte requeridas para cada producción, esta a su vez cubre una diversidad de facetas según la cantidad y tipo de piezas que se requieran.

Asignación de un productor: se establece un productor o productores a cargo del proyecto, responsable de todo su desarrollo creativo.

El productor recibe la serie X de la gerencia de programación para su visualización, con algunas indicaciones básicas para guiar su proceso creativo, el concepto que se quiere aplicar, duración que requiere operaciones, número de piezas a lanzar, fases de la campaña promocional, etc.

El productor desarrolla el concepto creativo para la campaña y entrega los textos para aprobación y discusión, que pasan por una etapa de depuración por parte del director creativo.

Luego de recibir el texto final, realiza la digitalización del material de vídeo y se entregan los gráficos requeridos al departamento de arte, en este punto se solicita a la gerencia de producción un tiempo agendado en los estudios de edición, donde recibe el material solicitado. También comunica los requerimientos de arte para la realización de la pieza.

Con el texto del productor se hace la solicitud de locución al departamento de operaciones *on air*, se establecen las horas requeridas, y es editado y producido el audio necesario.

Los distintos elementos de la pieza son enviados a la Sala Online responsable del Departamento de Operaciones *On Air*, ahí se monta el audio, con la edición de vídeo y con los elementos gráficos para componer una sola promoción íntegra; se le asigna un número de identificación y es enviada al sistema para ser pautada al aire.

La pieza final es digitalizada y enviada a las gerencias afectadas para realizar su aprobación final.

Estadio 3: el departamento de Operaciones *On Air* crea las piezas extras necesarias para un lanzamiento de una serie X: bumpers, presentaciones, despedidas, menú, y demás piezas gráficas al aire que no forman parte de la campaña como tal.

Fase 1: se realizan las solicitudes al departamento de arte a escala gráfica y demás requerimientos para la construcción de estas piezas.

Fase 2: se graban los audios requeridos para cada una.

Fase 3: se construyen en la sala online, colocándoles también un número de identificación para que el departamento de operaciones las paute al aire.

- b) Situación tipo 2: hay proyectos requeridos por mercadeo o ventas que fuera de su relación directa con un producto de la pantalla, tienen más que ver con la promoción de la marca como tal, o con un evento

específico en el que se requiere la participación de diversos departamentos. Tomaremos un proyecto base de ventas de gran escala, que involucre a todos los departamentos, como punto de partida para establecer el flujo de información requerida por unos y desarrollada por otros:

Estadio 1: ventas establecen un calendario para los eventos del año, con las necesidades de producción, contenido ofrecido por programación, relaciones públicas, diseño, etc; dependiendo de las magnitudes del evento. En este caso en particular, la pre-venta de Caracas.

Fase 1: la Vicepresidencia de ventas le envía un resumen del evento a los departamentos involucrados, el caso de la preventa de Caracas es un proyecto de gran magnitud que involucra a casi todos los departamentos. Indicando todas las características técnicas y de tiempo requeridos para este proyecto.

Fase 2: producción recibe la información del vídeo promocional solicitado, con el contenido que debe contener dicho video, duración, idioma y formato en que debe ser entregado.

Se asigna un productor quien recibe de ventas las características necesarias. Se le entrega del departamento de investigación los números y las cifras que se requieren.

Se solicita a operaciones todo el material de vídeo requerido para realizar este proyecto, se entrega un texto para revisión y aprobación con las cifras que ventas considera de tal manera que sea revisado, para luego hacer las traducciones necesarias.

Luego de recibir todo el material digitalizado comienza el proceso de edición para crear el vídeo final. Se entrega una presentación inicial a Ventas para una revisión de la pieza a utilizar, haciendo una revisión y aprobación preliminar. El departamento de arte entrega los elementos requeridos para completar el vídeo.

Se hacen las locuciones necesarias en los idiomas requeridos. Se envía a la sala online donde se monta la edición final con la parte gráfica y los audios. Se entrega para aprobación final y se hacen las copias necesarias.

Fase 3: la Vicepresidencia de mercadeo toma en sus manos la coordinación y el montaje del evento. Este trabajo se comienza alrededor de seis semanas antes del mismo.

Se desarrolla un concepto creativo para el evento junto con la vicepresidencia de ventas, el departamento de producción y el de arte. Se establece con ventas las fechas exactas del evento, locación, distribuyendo la agenda de actividades desde la apertura hasta la clausura.

Comienza el montaje coordinando la imagen y concepto creativo del mismo con el departamento de arte y considerando las modificaciones hechas por ventas. Incluyendo el envío y colocación de los materiales promocionales (POP) necesarios.

Fase 4: se trabaja con Relaciones Públicas todo el material informativo para entregar a los clientes o el público del evento. También la necesidad de información a los medios del mismo.

Mercadeo mantiene una supervisión constante durante todo el evento.

También existen piezas independientes donde no intervienen más que los departamentos de programación y operaciones, pero cuyas fases son similares a las establecidas por las piezas solicitadas por otros departamentos, siempre dependiendo de las necesidades que existan, interviniendo en muchos casos las áreas de programación y arte.

La comprensión de estos sistemas operativos es necesaria para entender que procesos debe intervenir la Intranet en el aspecto comunicativo e intercambio de archivos.

1.4. El público en Warner Channel

En el caso de la Intranet de Warner Channel se tiene un público muy específico con el que trabajar, los empleados de la empresa, que entre las tres oficinas suman un total de 85 usuarios: un público que varía de tener una alta cultura tecnológica a una mediana o baja, pero que siempre trabaja con computadores y sistemas de alta tecnología, sepan o no usarlos en su completa capacidad.

A pesar de tener un ambiente controlado en relación con quiénes usan la herramienta, se tiene que considerar que son un personal muy crítico del establecimiento de nuevos sistemas en su operación diaria. La posibilidad de trabajar de forma personalizada con cada individuo que usa la Intranet se ve afectada no sólo por el tiempo que requiere el entrenamiento del personal sino también por los escollos presentados por los propios empleados que no desean ser objeto de intromisiones en sus sistemas.

En este sentido, es muy importante entender las necesidades individuales y por grupo de los miembros de cada departamento, en primer lugar para

satisfacerlas, en segundo lugar para evitar que afecten las necesidades de otros grupos, y en último para contemplar el nivel de seguridad para la jerarquía de usuarios establecidos.

Considerando esto, podemos definir los usuarios en la siguiente clasificación:

- a) **Presidencia:** aquí se incluye la Gerencia General y las cuatro vicepresidencias que conforman a Warner Channel. Con capacidad de revisar y observar todos los procesos de la Intranet sin necesidad de que tengan permisología para el mismo. A pesar de no estar tan involucrados en el comportamiento de la herramienta, si requieren una actualización constante de los resultados para conocer su éxito o fracaso.
- b) **Gerentes:** a pesar de tener un acceso más limitado en la totalidad de los procesos de la Intranet, son los usuarios que están más en contacto con el día a día de los procesos, por ende, son los que establecen los sistemas de seguridad frente a aquellos que requieren ver ciertos archivos importantes según lo estratégico del contenido desarrollado y la pertinencia del mismo para el resto de los usuarios. Este es el personal clave que requiere manejar perfectamente el sistema y conocer sus capacidades, también son los usuarios más críticos del mismo y que pueden requerir un mayor nivel de modificaciones.
- c) **Empleados:** siendo la mayoría del personal del canal, son los que afectan más fuertemente el contenido de la Intranet, porque son los que completan la información del día a día en el sistema, que colocan el contenido para aprobación y revisión y los que significan, a la final, el éxito de la Intranet. El entrenamiento tiene que hacerse basándose

en responsabilidades específicas de cada usuario, no necesitan entender a cabalidad el sistema más sí sus capacidades dentro del mismo.

- d) Administradores: el grupo de usuarios que desarrolló el sistema y que trabajan como apoyo técnico a la Intranet. Pueden revisar todos los procesos que no tengan permisos específicos y trabajan muy de cerca con los usuarios del sistema para desarrollo de nuevos elementos y herramientas que vayan adaptando la Intranet a la operación interna del canal.

Hay una condición muy delicada cuando se trabaja con un público tan controlado y a su vez crítico para que no rechacen la Intranet desde un principio, es importante identificar aquellos usuarios que pueden servir como colaboradores en la implementación del sistema y aquellos que pueden reaccionar en contra del mismo. En un principio, se trabaja con los usuarios más dispuestos y se colabora más estrechamente con aquellas secciones que requieran del personal más reactivo a su trabajo con la Intranet, incluso subiendo la información por ellos y trabajando a su lado en la construcción del sistema, para hacerlos entender la simplicidad del mismo.

El usuario final, estos ochenta y cinco empleados que van a conformar la Intranet, son la clave del éxito para el sistema y es esencial para la misma que sea aceptada por todos en los niveles respectivos para que su uso se convierta en costumbre y así en un condicionamiento diario para Warner Channel.

2. Conceptualización de la herramienta

Después de analizar el proceso operativo de la empresa, y revisar las características de comunicación requeridas, se establecen las necesidades dentro de la Intranet, conceptualizando las herramientas necesarias y tratando de mantener el carácter genérico de la propuesta, puesto que por lo observado en experiencias externas: mientras más específica resulta una herramienta menos posibilidades habrá de que sea utilizada por los usuarios.

El primer paso para construir una Intranet es identificar las áreas de desarrollo, esto se realizó revisando los procesos de la organización para poder develar los puntos de necesidad, fáciles de establecer en los esquemas representados anteriormente, definiendo los espacios de comunicación que se requieren dentro de esta herramienta.

Así, se llegó a la conclusión de que fuera de las herramientas construidas para departamentos independientes como recursos humanos, hay tres elementos básicos que debe cubrir la Intranet de Warner Channel: gerencia de proyectos, difusión de información interdepartamental, aprobaciones de elementos visuales y de contenido.

Gerencia de Proyectos: Cada desarrollo realizado en Warner Channel, desde su conceptualización hasta su colocación en la pantalla del canal o cual sea su destino final, la gerencia del canal desea saber en que situación se encuentra, que fases se han cumplido bajo que tiempo y que problemas se han presentado para su conclusión.

Para este motivo se utiliza el esquema operativo presentado anteriormente, estableciendo el concepto de departamentos clientes y departamentos proveedores: aquellas áreas que solicitan servicios y aquellas que lo

proveen. En este sentido, se desarrolla una línea de trabajo clara pero capaz de amoldarse a las modificaciones del día a día de un sistema más humano, con descripciones abiertas que permitan dar los requerimientos que se tienen sobre una pieza o proyecto y el amoldamiento al resultado definitivo antes de salir a pantalla.

En primera instancia el departamento cliente hace una solicitud a los departamentos proveedores involucrados, indicándoles el concepto del proyecto, sus características y fecha de entrega, de esta forma comienza a desarrollarse la cadena explicada anteriormente, pero sustituyendo el envío de correos electrónicos y comunicaciones informales, dando a conocer en que estadio de desarrollo nos encontramos por una herramienta que refleje este mismo proceso operativo en una escala clara de fases y condiciones a cumplir, listas a ser indicadas una a una por los responsables.

La complejidad de esta herramienta obliga a que su instalación sea desarrollada en una segunda etapa, de tal forma de habituar a los usuarios a la Intranet en elementos que el empleado promedio considere más urgentes, para así establecer el uso del sistema de forma rutinaria, antes de comenzar a considerar áreas más complicadas al mismo y que requieran alguna modificación de la operación del canal.

Por este motivo, y a pesar de lo importante de este desarrollo, se deja de lado en los primeros meses del proyecto, para considerar la necesidad de habituar al público a su uso; y porque es una herramienta que obliga a una modificación mediana de la operación interna, formalizando pasos que antes se podían hacer oralmente y plasmarlos en formas que, en un principio, pueden afectar a los empleados. Sin embargo, la instalación del mismo se hace inminente en los próximos meses, dependiendo de la aceptación de la Intranet por Warner Channel.

En este sentido, el desarrollo se enfoca en los otros dos elementos que conforman la Intranet para su lanzamiento:

Difusión de Información Interdepartamental: Sin embargo, hay necesidades tan bien establecidas dentro del proceso operativo que requieren inmediatamente la difusión de la misma. Particularmente en este caso, donde nuevamente el concepto de departamentos cliente y departamentos proveedores se aplica perfectamente; existen áreas que desarrollan contenido y otros que requieren de dicho contenido a su vez procesarlo y reutilizarlo para proyectos propios.

Por este motivo, la Intranet se convierte en una excelente herramienta para la información, con espacios designados para colocar material de programación, de investigación, de ventas, recursos humanos, finanzas, etc; que a su vez es solicitada y requerida por otros departamentos para presentaciones, eventos, promociones, o su consumo personal. Además, se transforma en la vía esencial para informar al público interno de las actividades y proyectos que realiza la compañía en cualquier momento, estableciendo una mejor comunicación interna para todos los departamentos.

Por otro lado, el primer incentivo para usar la Intranet es los requerimientos informativos, si es este sistema el recolector de la información del canal, se convierte en una visita obligada para todos los empleados de Warner Channel, porque este contenido es esencial para su trabajo. Sin embargo, también se pueden manejar diversos niveles de seguridad para información confidencial, donde el creador y difusor de la misma deja claro para quién está destinado el material que coloca en la Intranet y quienes son los únicos que pueden acceder a esa información.

Las primeras herramientas que desarrollan para la Intranet pueden ser denominadas “sistemas de necesidad”, áreas absolutamente imprescindibles

que en un principio mejoren la comunicación y la operación del sistema pero que no la modifique. Que el usuario se vea obligado a ir a la Intranet para conseguir lo que necesita pero que esto no implique una incomodidad o una nueva responsabilidad en su trabajo. Por este motivo, se comienza a trabajar con los departamentos de programación y operaciones de ventas, departamentos que cubren dos características esenciales, a saber: están dispuestos a colocar su información en la Intranet, la cual no significa demasiadas horas hombre de trabajo para su actualización online; y es una información requerida por todos los demás departamentos de forma constante.

Aprobaciones de elementos visuales y de contenido: otra deficiencia importante que se observó en la parte operativa y que fácilmente puede ser satisfecha por la Intranet es la parte de transmisión de archivos para revisiones y aprobaciones constantes. En Warner Channel, como empresa de contenido audiovisual que es, hay una gran cantidad de producción de material de vídeo que necesita ser revisado de forma inmediata. En este sentido, se diseña un depósito de archivos en los departamentos que requieren dichas aprobaciones (producción, arte y mercadeo).

Los elementos que se manejan bajo un esquema de envío-revisión-reenvío y comentarios son:

- a) Videos Promocionales: piezas que van a salir al aire, que son responsables de un productor pero que deben ser revisadas y aprobadas antes de su colocación, como elementos independientes o una campaña en particular.
- b) Textos, notas de prensa, presentaciones: Documentos presentados por producción, mercadeo y ventas respectivamente que deben ser revisados, modificados varias veces antes de su envío final.

Particularmente porque en casos como los textos de promociones al aire, forman parte de una fase operativa para un resultado final que también debe ser revisado y aprobado.

- c) Artes gráficas, logos, imágenes: Esto entra exclusivamente en la aprobación de arte y mercadeo, piezas para impresos, uso de logos de series y de campañas para ser colocados en avisos publicitarios y promos al aire son constantemente trabajados por el diseñador y el director del departamento hasta conseguir el efecto deseado.

Manteniendo el esquema de “sistema de necesidad” para el lanzamiento de la Intranet, esta herramienta (que se coloca en las áreas mencionadas anteriormente), se va a dividir en dos estadios de desarrollo:

El primero es un depósito simple, dividido en carpetas para colocar los archivos que son necesarios revisar en otra oficina pero que su tamaño no permite que se envíe por correo electrónico. Cada carpeta se encuentra en la secciones de la Intranet que el departamento requiera, incluyendo la posibilidad de crear subdivisiones para distribuir mejor dicha documentación.

El segundo estadio de desarrollo tiene la intención de formalizar este intercambio de archivos y la información que se transmite con ellos, se crearía un perfil por archivo que el desarrollador del mismo, llenándolo con los datos necesarios para su comprensión. Cuando el archivo es subido a esta sección se le coloca los datos necesarios para la revisión; el responsable de su aprobación lo baja, hace los comentarios pertinentes, incluso modificaciones al material que es colocado nuevamente en el depósito de archivos para que el productor del mismo lo revise nuevamente, estas revisiones quedan formalizadas y registradas de tal manera que su corrección y aprobación sea inmediata; también permite la formalización de un historial con dicho archivo, reconociendo la cantidad de veces que fue

corregido, las correcciones que se le hicieron y las modificaciones realizadas cada vez que fue reenviado.

2.1. División por áreas

La construcción de un mapa de navegación en la Intranet se realiza basándose en una navegabilidad rápida del usuario, destinada a ubicar específicamente lo que requiere dentro del sistema, la localización directa de lo que se necesita se encuentra en nivel de prioridad sobre el diseño y la tecnología del sistema, de tal forma que sea una herramienta más práctica y funcional que elegante y bien diseñada.

En un primer estadio de desarrollo, la Intranet está considerada en tres áreas “macro” de desarrollo:

- a) Cartelera: incluye dos áreas particulares, un espacio personal para intercambio de comunicación entre los usuarios y un área de apoyo técnico para las modificaciones y desarrollos a realizar dentro de la Intranet.

En la primera sección, denominada “mensajes”, se encuentran todas las comunicaciones personales establecidas entre usuarios. Esta sección pretende funcionar como las herramientas de foros pero en el ámbito personal, con mensajes dirigidos a usuarios o grupos de usuarios. No pretende sustituir el correo electrónico sino apoyarlo con una herramienta que trabaje mensajes relacionados con la Intranet. También existe una tabla de mensajes que funciona como una cartelera electrónica, para publicar informaciones de interés público y un mensajes del sistema con notificaciones automáticas de archivos

colocados en la herramienta, que deben ser comunicados a usuarios en particular para que hagan las revisiones respectivas.

En el área de “soporte”, tenemos una serie de elementos relacionados con la posibilidad de modificar el perfil del usuario de forma personal y directa; así como también links que le permiten una navegación más sencilla y clara por la Intranet.

- b) Herramientas de trabajo: Los siguientes accesos están divididos por departamento, permitiendo a cada usuario ubicarse en su área específica. Sin embargo, para ser un espejo más eficiente de la operación del canal, algunas tareas se agruparon dentro de otras áreas que ya son previamente identificadas claramente por los usuarios. Las áreas, como indicamos en capítulos anteriores, son desarrolladas en etapas, enfocándose en aquellas que son más urgentes para los usuarios. Entre los espacios creados en primera instancia están:

El área de programación, concebida como la primera fase de cualquier operación del canal, se establece como una sección de comunicación, con información relativa de los productos que tenemos en pantalla, adquiridos y aquellos que hemos transmitido; ventanas de licencia; cantidad e información por episodios; genero y cualquier otro detalle necesario para el público interno. También se pueden encontrar en esta sección todo lo relacionado a grillas de distintos formatos, clarificando lo referente a horarios en las distintas señales y sistemas de cable.

El área de arte, se dividió en dos secciones, una que se enfoca en el uso del material creado por el departamento y un depósito de material a usar para el desarrollo de elementos gráficos, cuya modificación no

es constante y que son usados en su condición actual permanentemente (logos, slogans, etc). La segunda sección la conforman las carpetas de archivo, que sirven de comunicación y tráfico de materiales entre las oficinas de Caracas y Miami; se dividieron en dos, una con los archivos de vídeo y animaciones realizadas en una oficina y que la otra requiere, la segunda carpeta tiene el mismo sentido pero destinada a archivos gráficos y elementos requeridos por el departamento en una oficina u otra que forman parte de un proyecto mayor.

La tercera sección está destinada a Investigaciones, un área que específicamente da información sobre el éxito o el fracaso de la programación de Warner Channel, campañas, promociones, etc. Se crearon cuatro carpetas para la colocación de archivos clasificados según el destino de la información de investigación y el mercado de origen que se está trabajando.

La siguiente esta destinada al departamento de Producción, este departamento, en primera instancia debe comunicar los turnos de las salas de edición y audio a los productores y demás gerencias que requieran conocer las prioridades de producción.

El área de mercadeo tiene secciones dedicadas a comunicar a los otros departamentos e internamente los proyectos inmediatos y a futuro, con reportes y presentaciones destinadas a vender y publicitar las promociones construidas. También tiene dos carpetas para la gestión de mercadeo, con los artículos publicados y la presencia de Warner Channel en los medios; y una carpeta dedicada para ubicar elementos gráficos necesarios para las presentaciones que realiza constantemente el departamento.

El área dedicada al departamento de ventas es una de las más usadas y complejas porque también se construyó como un medio de comunicación con el cliente y las oficinas regionales; con secciones dedicadas a depósitos de archivos clasificados por su origen y su razón de uso; un área para dar a conocer las instrucciones de tráfico para la recepción de materiales de ventas; presentaciones y materiales para revisión de clientes y una herramienta de contactos específicos donde se coloque todos los detalles sobre los clientes y relacionados para tener una sola base de datos con la información necesaria por las regionales.

Para el área de Operaciones, en su primera fase es sólo una sección informativa, con los horarios de las distintas señales en los países donde transmitimos y la cobertura satelital de la sobre el continente.

- c) Contactos y administración: Se localizan en esta área los elementos que conforman la administración del sistema, un directorio por departamentos y una biblioteca de archivos varios que hace del sistema una herramienta más versátil frente a elementos que pueden haber quedado por fuera.

El área dedicada a Contactos es un directorio de utilidad para todo el canal, con información de los empleados divididos por departamento y una ficha de los contactos generales para personal externo; información de las oficinas de ventas; listado de prensas y medios por país; y proveedores de servicios de televisión por suscripción. En conclusión, los nombres, cargos y números telefónicos de personas internas y externas que puedan ser de utilidad para los usuarios.

La sección de Archivos Varios es sólo un depósito de archivos a los que no se le encuentra clasificación en las bibliotecas mencionadas

anteriormente, la intención es que esta sección solo cubra necesidades nuevas, temporales o que no representen el día a día del canal. Si así resultara, entonces es un síntoma de que es necesario reacomodar alguna sección del sistema para responder a alguna nueva necesidad. Este elemento está dividido en dos, archivos para la extranet y una biblioteca de archivos.

La tercera sección es el área exclusiva de administración, en primera instancia solamente el personal técnico encargado del desarrollo de la Intranet tiene acceso a esta sección, en ella se crean los usuarios a la Intranet y Extranet, se establece la permisología necesaria para cada espacio según el rango, los grupos de trabajo y se reciben las solicitudes de acceso.

En una primera fase, estas serían las herramientas que contendría la Intranet para su lanzamiento, son unidades que se discutieron exhaustivamente con los usuarios pertinentes para su desarrollo y se establecieron como las necesidades más urgentes que se tenían dentro del canal. De esta forma se regulariza el uso de la Intranet y la interactividad de los usuarios con la misma comenzará a indicar el resto de las necesidades que se tienen sobre el sistema.

En una segunda fase, la herramienta pasaría a un sistema más complejo y útil para conocer la condición operativa del canal, una gerencia y coordinación de proyectos automática basada en la evolución de un sistema silvestre a un acondicionamiento formal de los pasos que se realizan actualmente. De esta forma se puede revisar en qué situación está alguna pieza o proyecto, incluso ver las distintas versiones creadas para la misma hasta llegar al nivel definitivo. Consiguiendo así un histórico real de cada elemento realizado dentro del canal, evaluando todo lo relativo a costos y productividad.

Igualmente en este punto de desarrollo, se establecería una sección para Recursos Humanos destinada a establecer a través de la Intranet todas las formalizaciones de las solicitudes hechas por los empleados y hacia los empleados: solicitudes de vacaciones, días libres, permisos, fideicomisos, etc. También información como cumpleaños, políticas laborales, fechas de pago, etc.

En este mismo sentido, áreas como Legal y Finanzas requerirían espacios destinados a informar de políticas particulares destinadas a proveedores y contratistas, así como también un área con preguntas frecuentes destinada a una mayor comprensión de estas vicepresidencias que en particular son más complejas pero a su vez son necesitadas en gran medida por otros departamentos. Se anexaría además formularios para solicitud de documentación y de trabajos de otros departamentos a estos.

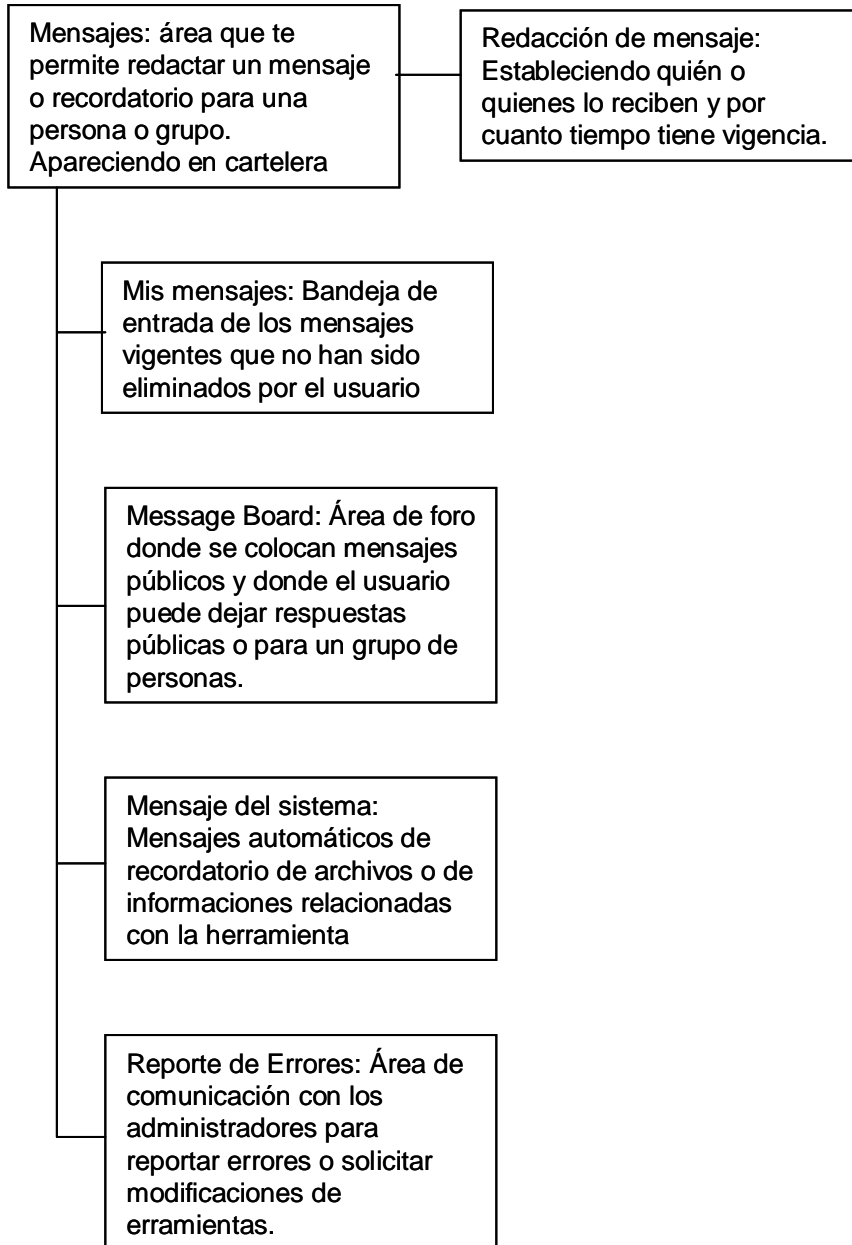
Este sería la base final para la construcción de una herramienta efectiva destinada a una comunicación directa y formal entre todos los departamentos, así establecer un flujo continuo de información que concluyera en un manejo operativo del canal, basado en condiciones conocidas por todas las áreas y que evitaran a su vez el manejo silvestre de fases de producción.

2.2. Mapa de Navegación

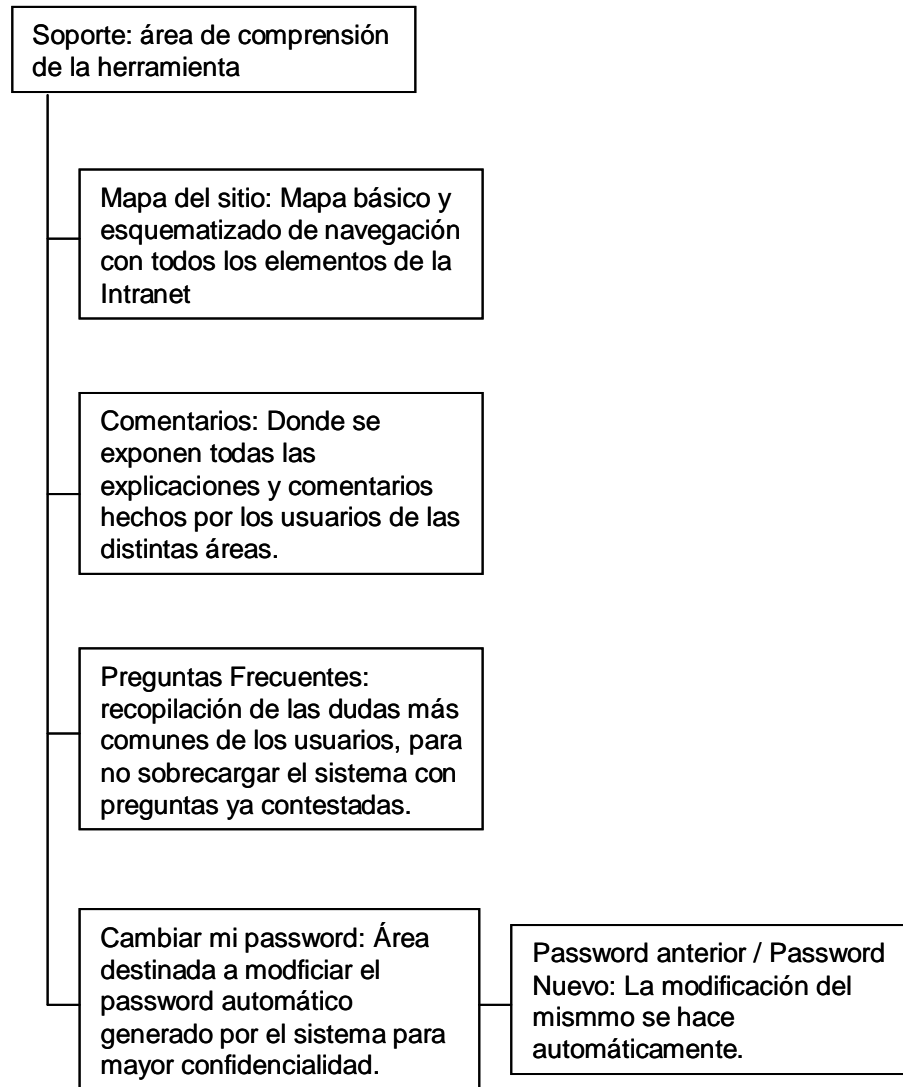
Sobre la base de cada uno de los elementos conversados, se estableció un sistema de navegación que semejara el uso de archivos, carpetas y subcarpetas, con un comportamiento similar a un árbol de exploración de cualquier programa de uso común por los empleados de la empresa. De esta forma se desarrollo una relación instintiva entre lo que se busca y donde puede estar, a continuación se presenta un esquema de cada elemento con su respectiva explicación, y un mapa de navegación destinado a entender cada parte del sitio.

A continuación, se representa los mapas de navegación por sección:

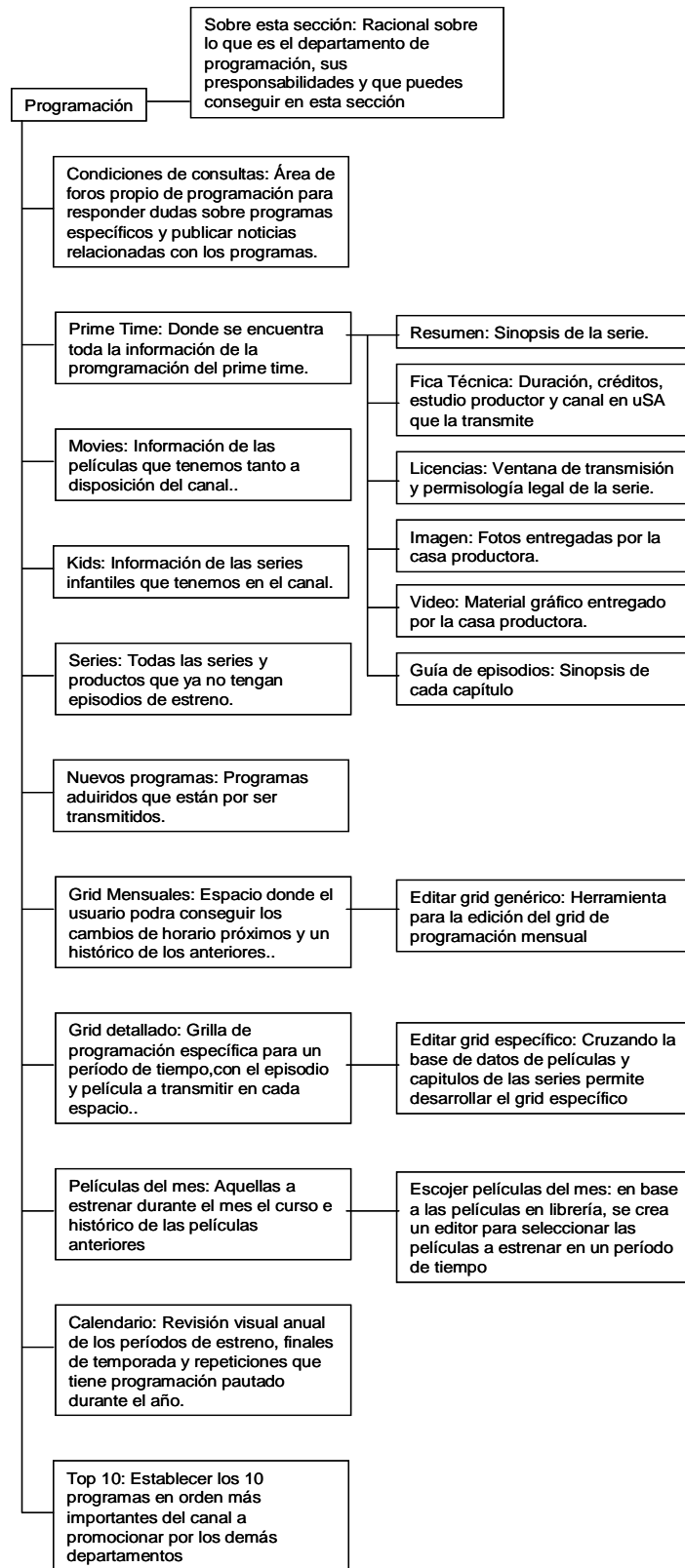
a) Mensajes:



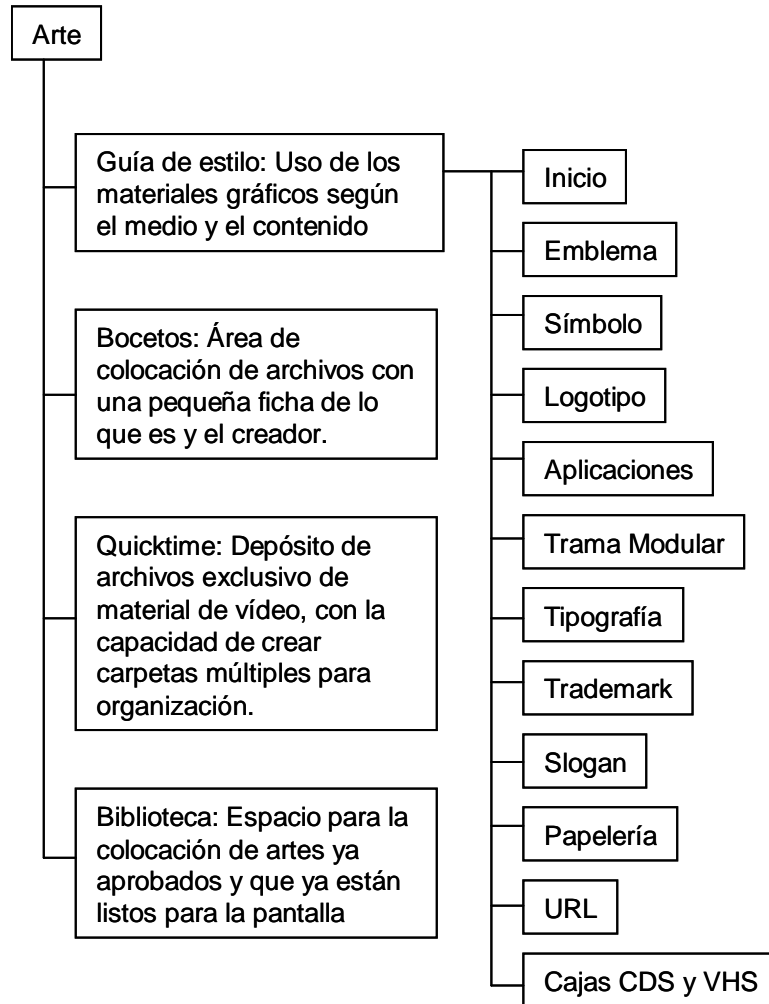
b) Soporte



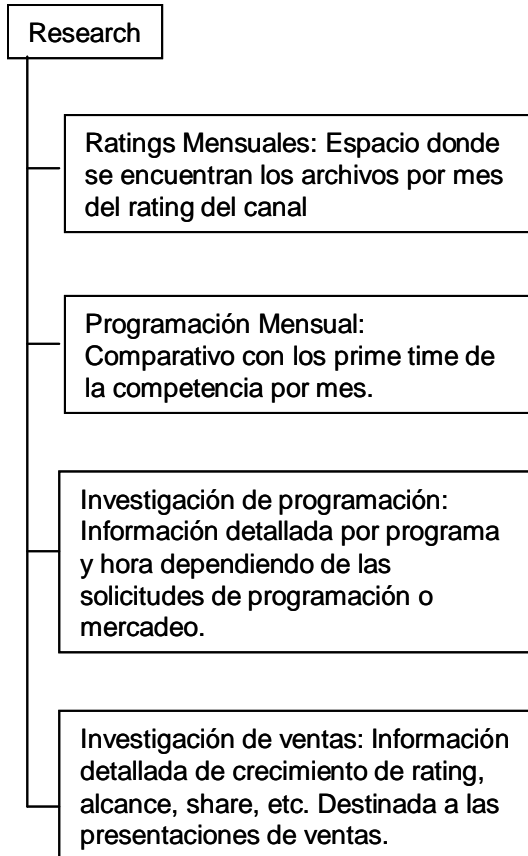
c) Programación



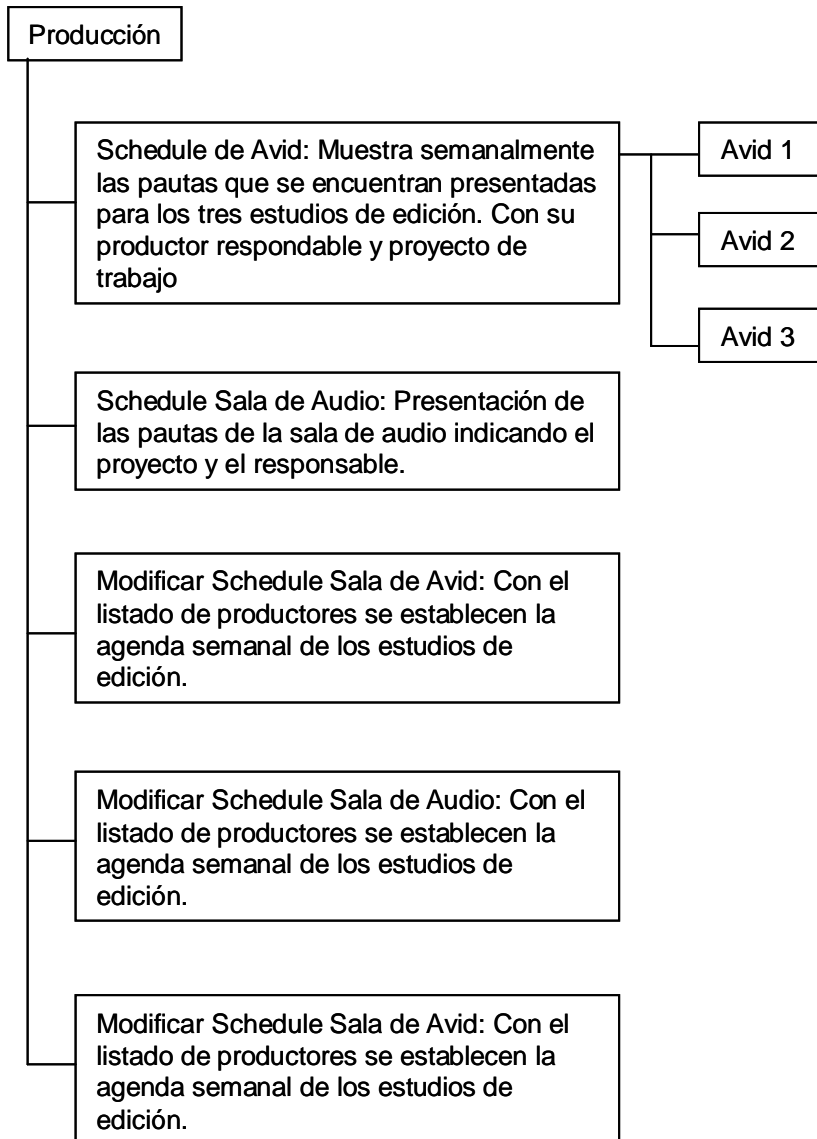
d) Arte



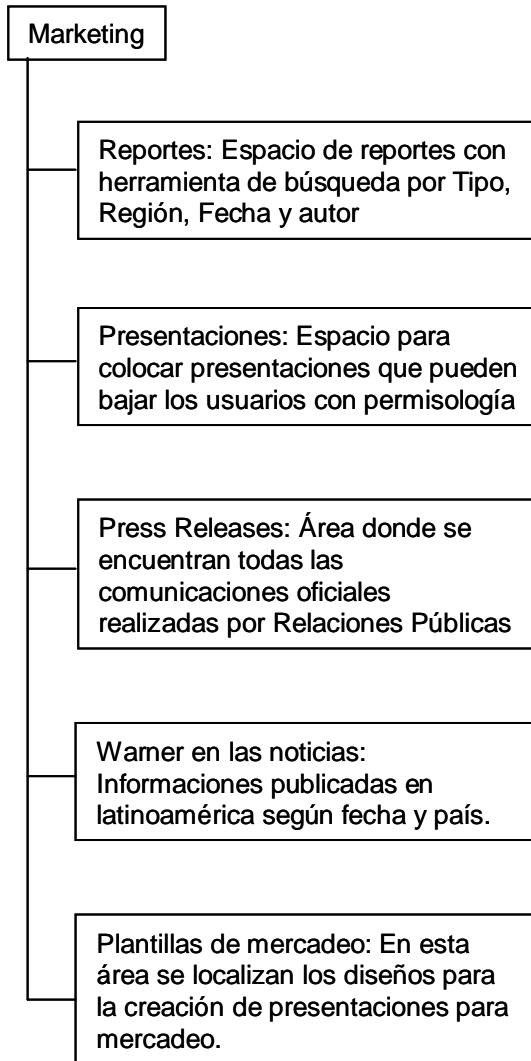
e) Investigación



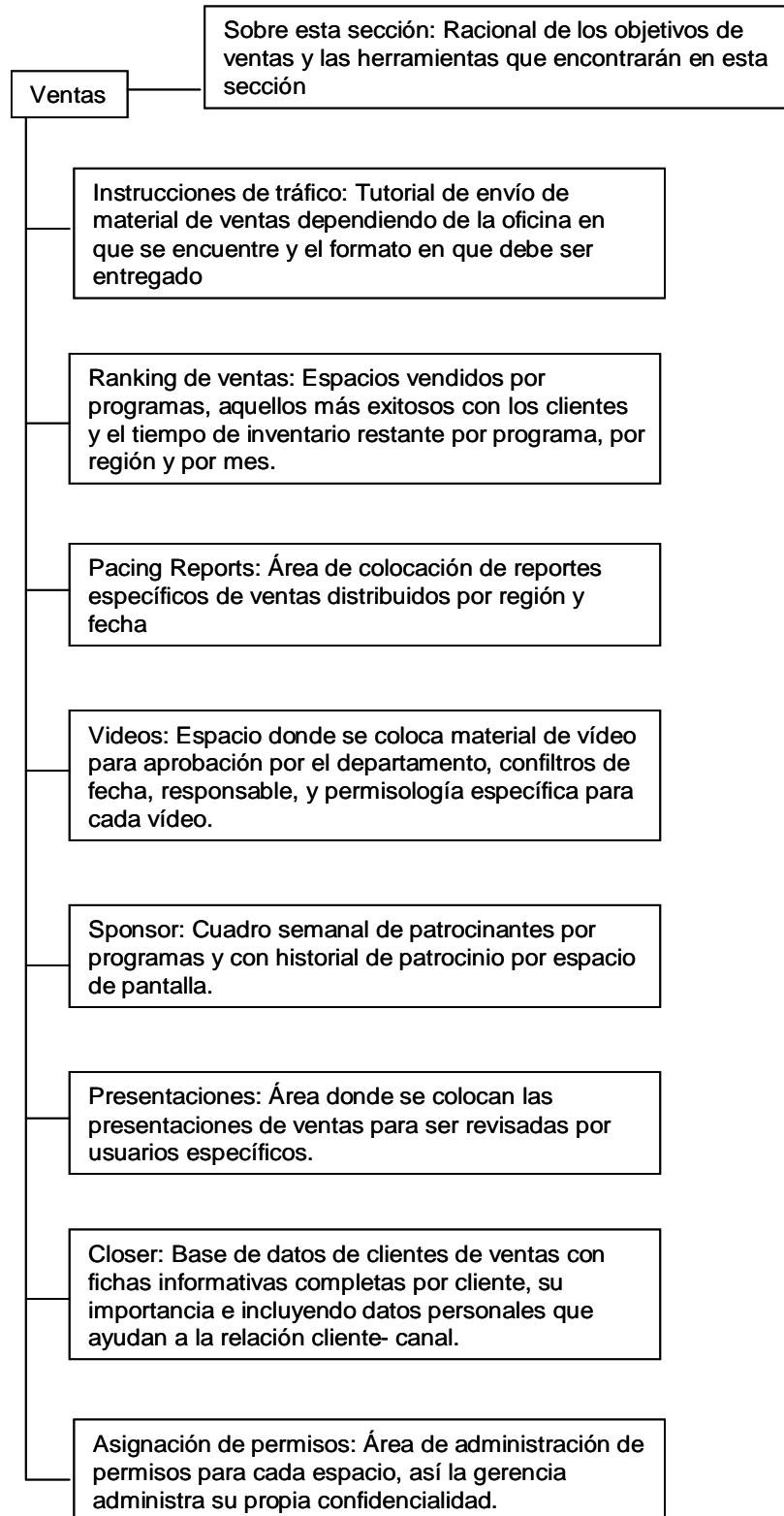
f) Producción



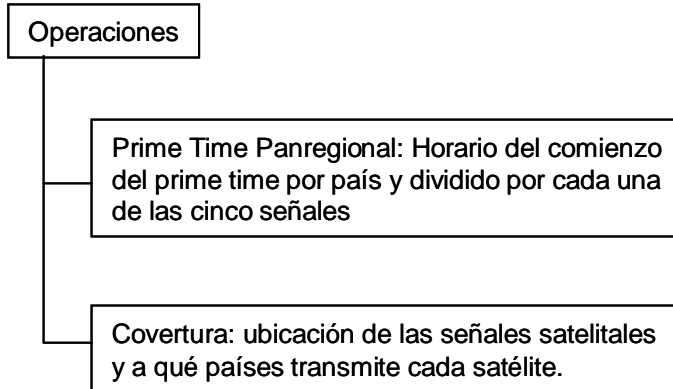
g) Mercadeo



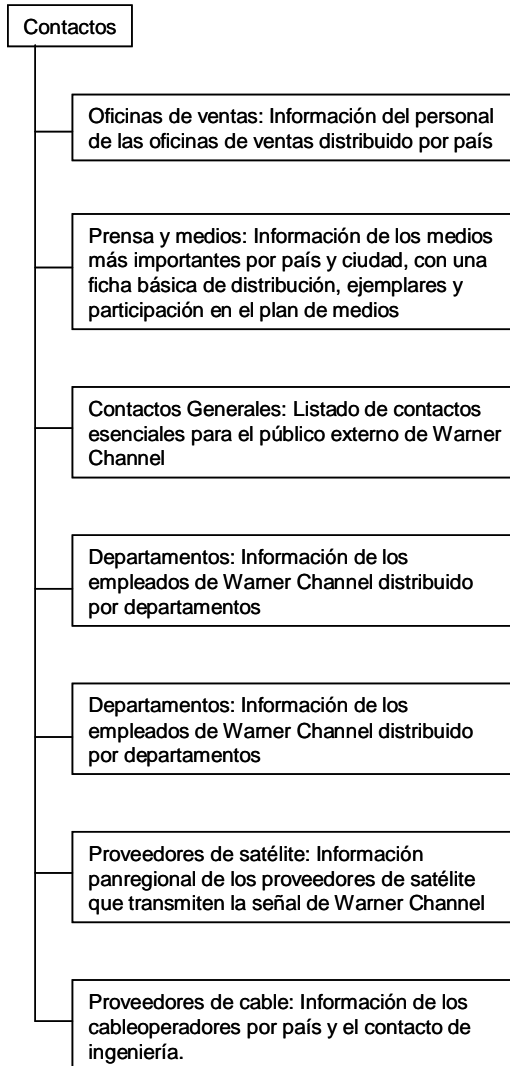
h) Ventas



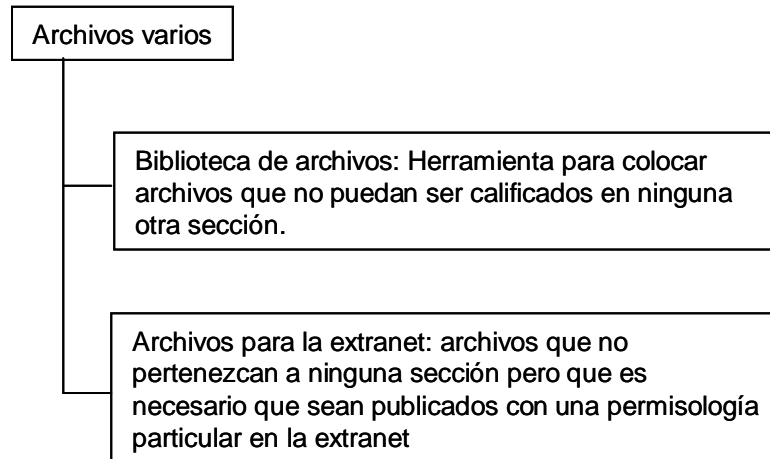
i) Operaciones



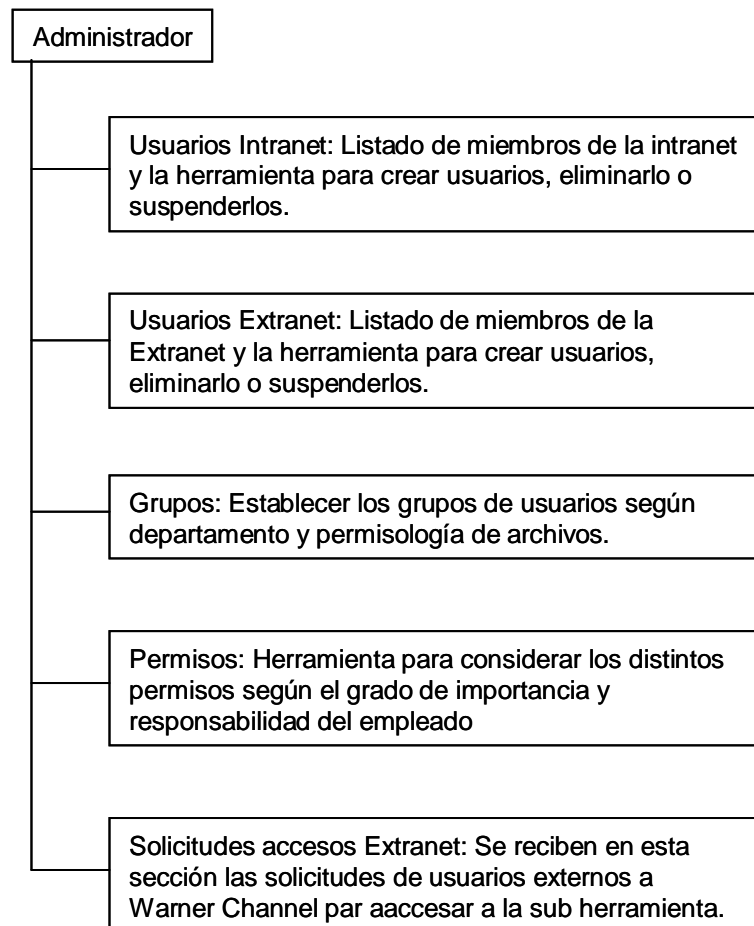
j) Contactos



k) Archivos Varios



l) Administrador



3. Lanzamiento

Luego de tener completa la conceptualización, el diseño y los elementos de navegación del sitio, se construye la herramienta para su lanzamiento, pensando en primera instancia en la mayor facilidad para el usuario a la hora de su trabajo y, en segunda prioridad, la identificación absoluta de los empleados con la herramienta tanto de forma visual como operativa, lo cual forma parte de la misma relación con la empresa.

Es necesario que todos los empleados sientan como suya la Intranet que usan a diario, así como también que consideren que es una herramienta que resguarda la seguridad y las necesidades de cada uno de ellos. La intención es que su utilización sea intuitiva y directa y que no “se pierda tiempo” en su ingreso y en la búsqueda de lo que se requiere.

El usuario debe sentir que dentro de la Intranet de Warner Channel te sumerges visualmente en el mundo de la empresa, el diseño, aunque secundario, juega un papel muy importante en la capacidad del empleado de poder identificarse con el sistema, y que cada herramienta resulte atractiva y sencilla, siempre poniendo por encima la navegación al atractivo visual del sitio.

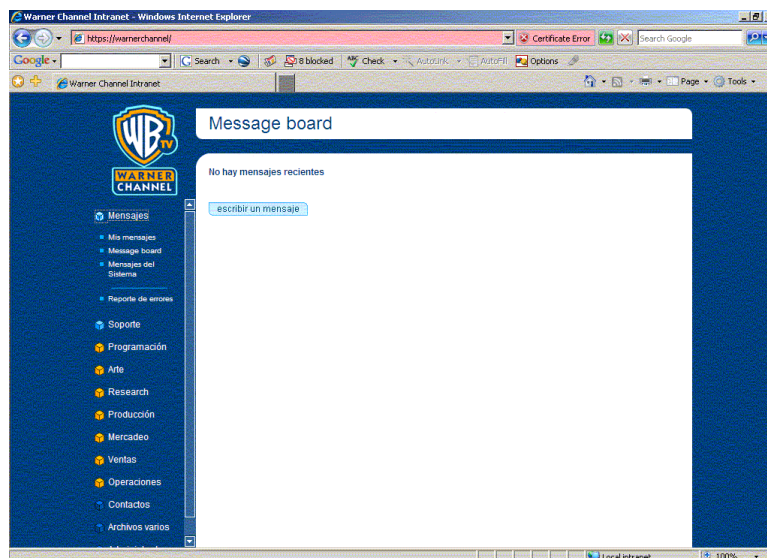
Ésta última fase, recopilación y condicionamiento de todo lo que es la Intranet como proyecto, representa la demostración de éxito o fracaso del mismo, es la entrega final a los usuarios que solicitaron la herramienta y con los que se mantendrá en constante evolución para satisfacer las necesidades del canal.

3.1. Diseño

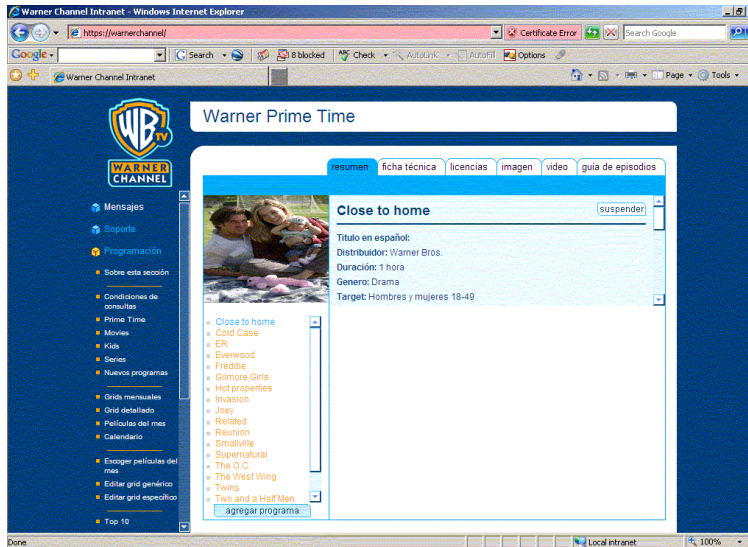
El diseño de la Intranet de Warner Channel tiene como objetivo principal identificar al usuario con el canal, usando la imagen corporativa de la empresa como elemento de enfoque, siempre manejando un concepto simple y liviano que no recargue la página haciéndola más lenta.

La imagen de Warner Channel vive en constante actualización, para mantener el público avocado a la pantalla es necesaria la renovación del diseño de todo el canal, estas renovaciones globales se hacen generalmente cada año. Sin embargo, el público de la Intranet no requiere que se concentren tantos esfuerzos de diseño, por lo que se consideró una imagen más neutra, que se desarrolle con base en el diseño del escudo WB y los colores del mismo.

La paleta gráfica para el diseño de este espacio son azul profundo para el fondo, amarillo ocre para los íconos de acceso y celeste para la tipografía; el fondo de los campos de navegación (subida y bajada de archivos) es blanco para facilitar la lectura.



Para la tipografía se buscó una letra identificada con el diseño del resto de los elementos del canal, sin serif y de fácil lectura: se escogió el tipo de letra Century Gothic de un mínimo de 10 pixel, que funciona perfectamente para una comprensión rápida del mensaje y que no afecta la navegación ni el diseño del site.



Igualmente, cada acceso del menú de navegación está establecido como un elemento de importancia, con colores que lo identifican según el nivel de navegación, los cubos al lado de cada link indican el grado de preponderancia de cada botón considerado y el nivel dentro del mapa de navegación en que se encuentran. En cada sección, el diseño interno de los campos de navegación es aún más simple, listados con el contenido en el caso de los depósitos de archivos, u organizado en aspecto de ficheros; cada uno de estos elementos se manejan con campos de contenido dentro del área de navegación interna.

Por el mismo comportamiento de la herramienta, y para mantener su versatilidad de diseño y evolución, se decidió construir todo el sistema en html, lenguaje de diseño y programación que se caracteriza por ser sencillo de modificar en el caso de que sea necesario y con un tamaño

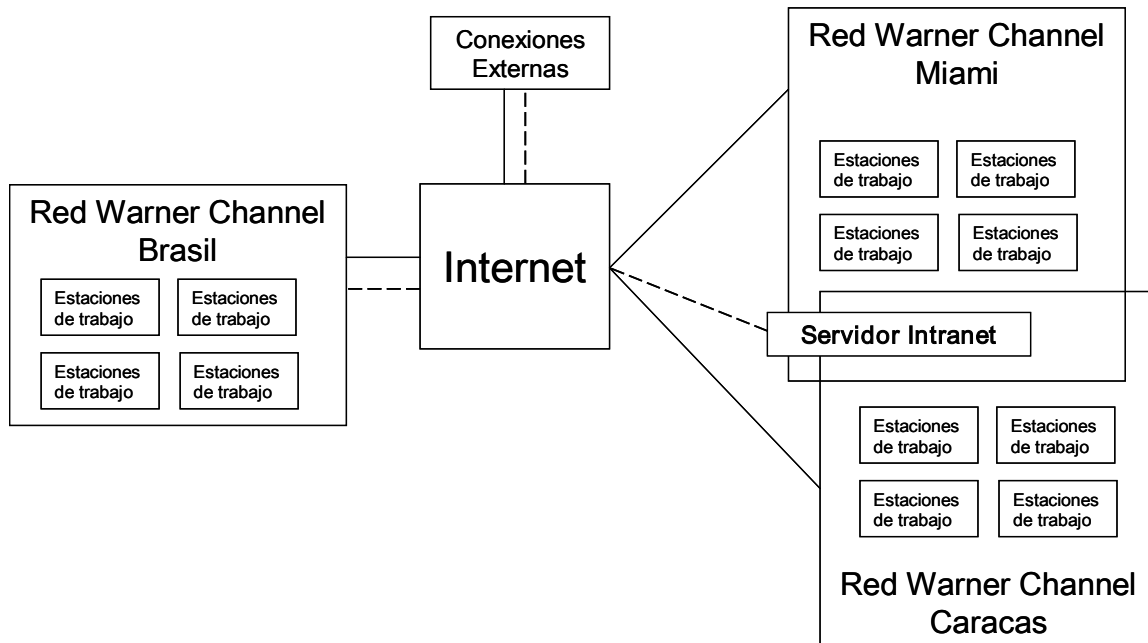
menor a cualquier otra programación, concentrándose en rapidez y funcionalidad.

3.2. Acceso y seguridad

Nuevamente, la facilidad para el usuario y el aspecto intuitivo del sistema es el centro de todo el desarrollo de la Intranet de Warner Channel, se buscó una solución que fuera especialmente veloz en su acceso y sencillo para su recordación.

Con relación al acceso, se creó un servidor interno dentro de la arquitectura de comunicación de la empresa, desde el cuál tendrían libre entrada todos los usuarios de Warner Channel, esta solución responde a algunas inquietudes necesarias para el funcionamiento eficiente de la herramienta: primero se aceleró la subida y bajada de archivos al máximo de lo que cada estación de trabajo permita; segundo, el hecho que esté en una estructura cerrada permite controlar posibles ataques de seguridad hacia el sistema más eficientemente que si se encontrara en una red externa.

Esta condición funciona eficientemente entre las oficinas de Caracas y Miami, sin embargo, fue necesaria una segunda funcionalidad para el acceso desde puntos externos a la red de Warner Channel, como la oficina de Brasil o cualquier conexión de algún usuario en otra ubicación. Para esto, se desarrollo un “espejo” externo de la Intranet, que replica todo el funcionamiento de la misma en un servidor fuera a la red del canal, accesible desde Internet.



Se creó una conexión segura entre el servidor interno y externo de comunicación bidireccional, de tal forma que la Intranet se replique en Internet con todos sus archivos y documentos. La actualización de la Intranet fuera del sistema se realiza cada quince minutos, a pesar de perder la inmediatez de la original, mantiene una vigencia bastante clara, si existe algún problema de seguridad esta actualización se detiene para evitar ataques externos.

El servidor de la Intranet se maneja en formato Microsoft Windows, estándar para toda la arquitectura de servidores de HBO Latinoamerican Group quienes son los que prestan el apoyo técnico. Se tiene planteada una actualización de programas anual.

Cada usuario tiene su nombre de acceso y palabra clave generada por el programa, para así evitar envío de cuentas por correo electrónico o vía documentación escrita. El usuario tiene la libertad de modificar su clave de acceso pero no su perfil de usuario, que le otorga la posibilidad de navegar por áreas específicas con una permisología única por individuo.

Permitiéndole a su vez entrar dentro de la red de Warner Channel o fuera de la misma.

Para acceder al sitio de Intranet se crearon dos direcciones:

Dentro de la red: <https://warnerchannel>

Fuera de la red: <https://Intranet.warnerchannel.net>

Que son registradas en cada estación de trabajo como acceso directo y como página principal inamovible, para así mantener al usuario permanentemente en línea. Cada dirección fue seleccionada de fácil recordación y en un servidor seguro, que no sea accesible desde un buscador normal. Ambas tienen un certificado de seguridad de redes para evitar cualquier intento de ingreso fuera de los establecidos.

Se maneja siempre un nivel de acceso máximo, donde la velocidad de subida y bajada sea la mayor posible y que no se vea afectada por la conexión a Internet, y una condición de seguridad que ofrezca confidencialidad para todos los usuarios y a los archivos que se manejan en la herramienta, todos de naturaleza extremadamente delicada para las estrategias del canal.

3.3. Entrenamiento y mantenimiento

Comienza entonces la fase más compleja e importante del proceso: la presentación de la herramienta terminada y el entrenamiento a los usuarios. Una fase intensiva que durará alrededor de un mes donde diariamente se trabajará con los individuos críticos en la subida y bajada de archivos, así como en la actualización de todo el contenido. Luego continuaría un segundo paso en el entrenamiento de control y revisión de los procesos que duraría alrededor de seis semanas para después,

cuando la herramienta esté integrada a toda la operación, se entraría en la etapa de mantenimiento, un período muy delicado donde si no se le presta la debida atención la herramienta culmina en el fracaso.

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8							
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 0 - Desarrollo Primario	■	■	■	■	■	■	■	■																												
Fase 0.1 - Actualización técnica									■	■	■	■																								
Fase 1 - Presentación													■	■																						
Fase 2- Entrenamiento															■	■	■	■	■	■	■	■														
Fase 3- Mantenimiento																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Una pre-fase al lanzamiento consiste en comprobar con el área técnica que todas las estaciones de trabajo tengan los sistemas necesarios para el uso de la Intranet: Explorer 6.0 o superior y Windows 2000 o superior para los computadores personales, y Safari RSS y Sistema Operativo X para las Apple Mac que tienen exclusivamente en el departamento de arte. También, con apoyo de Recursos Humanos y las distintas gerencias involucradas en el desarrollo del sistema se creara el perfil de cada usuario con su *login* y *password*, información que les llegará a través del sistema.

Luego de superar este proceso se iniciarán reuniones por departamentos, mostrando detalladamente una visión completa de la Intranet en cada uno de sus elementos y procesos, haciendo demostraciones de las distintas funciones de la misma y su razón de ser dentro del departamento, como se verá afectado de ahora en adelante cada funcionalidad del área haciendo hincapié en las ventajas del sistema y en su versatilidad a futuro. En este proceso se revisarán también los perfiles de usuario para demostrar que todos reflejan las responsabilidades de cada uno.

Se comenzará por el departamento de Programación, para luego seguir con Producción, Arte, Operaciones, Mercadeo y Ventas en ese orden; luego se asistirá a los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas y

Gerencia General para la comprensión de la herramienta. Esta primera aproximación durará una semana, cada día se le dedicará a responder las dudas y realizar un trabajo intensivo por departamento hasta establecer la confianza necesaria para el uso de la Intranet.

Al terminar esta etapa, usando tres recursos dedicados al área comenzará la fase de utilización y entrenamiento directo de la Intranet, diariamente se revisarán los procesos críticos y se sentarán con cada usuario involucrado en la actualización del sistema para revisar dudas y situaciones que se presenten en la herramienta, disipando los conflictos que se presenten y limando las resistencias al uso de la Intranet. Se reconocen por las conversaciones y entrevistas previas los usuarios que tendrán una visión negativa de la Intranet, son con estos con los que el trabajo va a ser más profundo, se le dedicará una hora a trabajar la subida de archivos y la actualización de contenido con cada uno de ellos.

Esta etapa tiene como único objetivo integrar realmente la herramienta virtual en la operatividad real de la empresa, uno de los obstáculos más grandes que tiene la Intranet antes de su instalación definitiva es comenzar a establecer su uso, en un principio es posible que los usuarios se vean obligados a tomarla en cuenta, la resistencia inicial se irá borrando a medida que se convierta en una fuente obligada de información y en una herramienta necesaria para el intercambio de archivos.

Por descripciones de experiencias externas, este proceso puede durar alrededor de un mes, un desarrollo evolutivo llevará a una fase donde la intervención de los recursos de activación de la Intranet esté simplemente para apoyo del sistema, cubriendo nuevas dudas y situaciones que suelen surgir cuando la herramienta es usada en forma constante, este proceso es menos crítico que el anterior porque funciona más bien en un

trabajo interactivo con los usuarios, cuando éstos luego de superar la resistencia al sistema comienzan a trabajar con el mismo y establecen trabas reales y consideraciones necesarias para un funcionamiento totalmente eficiente del mismo.

En este nuevo período la intervención continua de los recursos de apoyo no solo es innecesaria, sino que es poco recomendable, es importante ahora que los usuarios se involucren cada día más con la herramienta, encontrando sus propias fallas y debilidades a revisar continuamente, se reunirán semanalmente con los usuarios críticos para que a través de paneles de discusión se pueda revisar la condición de la Intranet y los posibles desarrollos necesarios.

Nuevamente la última fase, que sería el estadio permanente de desarrollo de la Intranet, es la de mantenimiento, que consiste en utilizar la característica de versatilidad de la herramienta para una evolución constante según las necesidades de la misma. Se crea un sistema de reportes de errores y modificaciones pensando en la necesidad de los usuarios y los posibles cambios operativos que sufra el canal, la intención es que el sistema se vuelva día a día más indispensable para Warner Channel y la única forma de hacerlo es creciendo con el canal.

4. Presupuesto y recursos

El presupuesto se divide por las fases de desarrollo, los costos de la herramienta en una primera fase constituye un solo pago, mientras que en la segunda se establecieron como costos operativos anuales, que incluyen el pago de salarios a los recursos exclusivamente involucrados en el desarrollo y mantenimiento de la Intranet. En Warner Channel los presupuestos se construyen en dólares como una moneda estable y que internacionaliza los precios requeridos, sin embargo, por motivos didácticos, los costos serán traducidos a bolívares por cotización oficial, los costos para marzo de 2006 fueron:

Presupuesto total Primer Año: Bs215.215.000 (100.100\$)

4.1. Fase 1: Instalación - Bs78.475.000 (36.500\$)

- a) Contratación de recursos para el desarrollo de la herramienta, tres personas por seis meses: Bs51.600.000 (24.000\$)
- b) Compra de Servidor: Bs5.375.000 (2.500\$)
- c) Instalación programas de administración: Bs4.300.000 (2.000\$)
- d) Desarrollo del sistema: Bs12.900.000 (6.000\$)
- e) Integración a la red: Bs2.150.000 (1.000\$)
- f) Creación de una Intranet externa: Bs2.159.000 (1.000\$)

4.2. Fase 2: Mantenimiento – Bs136.740.000 Anuales (63.600\$ Anuales)

- a) Recurso permanente para apoyo de sistema: Bs25.800.000 (12.000\$)
- b) Mantenimiento de servidores Internos y externos: Bs103.200.000 (48,000\$)
- c) Base de datos y revisión del sistema: Bs7.740.000 (3,600\$)

En el proceso de desarrollo de la Intranet, mientras se adquieren y se instalan los servidores comienzan las discusiones de desarrollo con el panel de personal clave de Warner Channel con quien se realizaron las entrevistas, de aproximadamente una hora con cada individuo durante alrededor de un mes, también se realizaron paneles de discusión mensual que involucraban al mismo personal de dos horas de duración.

Luego del lanzamiento, las reuniones involucran a cada departamento por separado, más extensas y de revisión de todo el sistema, los recursos se concentran en “poner a andar” la Intranet. Las reuniones bajan de intensidad y se individualizan revisando los problemas por usuario, concluyendo en esta etapa los trabajos de tres recursos y quedando solo uno de carácter permanente que se encargará de mantener el sistema y su evolución.

La meta final es tener una herramienta funcional que se integre efectivamente con las labores de los usuarios, y que evolucione día a día con el canal colaborando con su posicionamiento y las metas de la empresa. Una Intranet que refleje el nivel de eficiencia y desarrollo de una empresa que pretende ser líder en entretenimiento en todo el continente, siempre a la vanguardia en tecnología, tanto para sus empleados como para el público al que se debe.

CONCLUSIONES

La televisión ha cambiado, ya los universos no se circunscriben a una sola región y las personas que toman las decisiones no están siempre en la misma oficina. Las corporaciones dedicadas al entretenimiento se han disgregado y esparcido por todo el continente tratando de ser a su vez conceptos tan contradictorios como locales y globales, buscando que cada uno de los televidentes, con sus propias realidades nacionales y regionales, reconozcan al canal que ven en la pantalla como suyo; esa es la meta final de la televisión por suscripción pan-regional.

Así como la televisión ha cambiado, Warner Channel ha evolucionado en sus diez años para adaptarse a las nuevas realidades: originalmente era una organización que a pesar de transmitir a todo el continente, estaba aglutinada toda su capacidad productiva en una sola oficina, en una sola ciudad; era en esencia un canal venezolano transmitido a una gran región. Sin embargo, eso no le permitía crecer y llegar a la meta de ser una de las empresas líderes en el área, por lo que comenzó un proceso de expansión no solo en la señal, sino en la forma de encarar la operación, así se divide en dos oficinas: la gerencia general en Miami, USA; y la operativa en Caracas, Venezuela. Y comienza un acercamiento a las regiones y los países, entendiendo las características que los identifican y la forma en que podría parecerse a ellos sin perder la unidad de ser un canal para todo el continente.

La Intranet de Warner Channel fue construida para satisfacer una necesidad particular en una corporación, una insuficiencia en la comunicación que necesitaba ser cubierta lo antes posible para continuar creciendo y adaptándose, en un mundo que necesita que todo conocimiento llegue a la persona indicada en el momento justo. Éste fue el motivo de la creación de esta herramienta:

acelerar y optimizar las comunicaciones internas, enfrentándose a una nueva realidad que requiere estar siempre al día.

Cuándo se enfrentó la comparación entre el trabajo real de la organización y el flujograma de trabajo formal de la misma, se observó no sólo una diferencia substancial entre ambos “objetos”, sino también la impresión de que la construcción de la Intranet fue más allá de un simple análisis de las necesidades que presenta cada departamento. Fue necesario una observación detallada de la verdadera conducta de los usuarios del sistema y de un alto nivel de análisis sobre los requerimientos reales que tiene cada área, cómo estas tienen que no competir con otras sino complementarse, en un rompecabezas estructural de un sistema que confluye en lo que en definitiva sería la operación informal de Warner Channel, con la visión formal corporativa del canal.

Las entrevistas y las discusiones personales y grupales que se realizaron permitieron conocer cada fase, estadio y desarrollo necesario de resaltar; los elementos que significaban condicionamientos nuevos afectados por la Intranet, las situaciones que cada usuario presentaba para el uso de la herramienta; en fin, todo lo se necesitaba para responder a la Intranet de forma eficiente y construir algo que luego de su terminación apoyara al canal frente a una nueva manera de plantearse el trabajo. Esta metodología demostró claramente su utilidad cuando se pudo identificar más allá de las condiciones obvias que requería la herramienta, sino también ubicar y atacar inmediatamente los focos de resistencia que podría tener la aplicación de la misma.

Cada entrevista se realizó en primera instancia por separado con las gerencias de la empresa, luego de conocer la operación de Warner Channel se comenzó a establecer usuarios claves que también son necesarios para el desarrollo de la Intranet, con quienes se iniciaron conversaciones grupales que permitieron identificar cada uno de los puntos requeridos para el desarrollo. En cada fase del

proceso se volvió a las entrevistas para analizar el progreso y comprender la visión que cada uno de los entes responsables tenían de la herramienta.

Luego de analizar exactamente que era lo que Warner Channel requería en términos de comunicaciones y envío de archivos comenzó la desestructuración de la operación de la empresa para rearmarla en un lenguaje escrito, en el medio *online*, y de esa forma construir en definitiva, la herramienta denominada Intranet.

Se establecieron entonces los departamentos proveedores y clientes, la comunicación entre usuarios y las comunicaciones ínter departamentales, analizando y considerando qué archivos y elementos se transmiten entre las distintas áreas, su tamaño y su periodicidad, así se condicionó un sistema físico y real en uno virtual que fuera aun más eficiente para los empleados.

Sobre la base de lo estudiado, se desarrolló un mapa de navegación que nace formalmente en cada departamento, de tal forma que los usuarios identifiquen con facilidad donde tienen que acudir dependiendo de los requerimientos sobre la Intranet, cada espacio fue diseñado para que existiera una simpleza absoluta en la búsqueda de lo que se desea y un carácter instintivo en la navegación según lo que cada empleado conoce de la empresa donde trabaja, así como un condicionamiento visual identificador que se consigue por un diseño corporativo clásico y sencillo.

De esta forma nace una herramienta con la pretensión de afectar la operación de toda una compañía y poco a poco convertirse en el sistema básico de trabajo de cada empleado, así como lo es el correo electrónico e Internet, la Intranet de Warner Channel debe entonces ocupar el mismo nivel de importancia y de absoluta transparencia al usuario. Cuando un programa pasa desapercibido en su uso cotidiano, es cuando su adaptación e integración a la operación está completa.

La inclusión de personal clave en el desarrollo del sistema permitió mantener a la organización al tanto del avance del mismo e ir creando expectativa en las posibilidades que la Intranet de Warner Channel nos puede ofrecer, se realizó entonces, subrepticamente, una campaña interna que dio a conocer el nacimiento de un sistema que modificaría la forma de trabajar de los empleados.

En este sentido, la semana de lanzamiento de la nueva Intranet de Warner Channel fue crucial para el éxito de la herramienta en la corporación, la necesidad de trabajo se presentó a cada departamento y la integración de la operación con el nuevo sistema comenzó casi inmediatamente; iniciándose el tráfico al instante de haber terminado el entrenamiento, las primeras semanas el crecimiento del ancho de banda usado por el sistema fue de carácter exponencial día tras día dentro de los niveles esperados, llegando durante el primer mes a alrededor de 30 megas diarios de archivos subidos y bajados.

En una primera fase la operación como tal no observó un efecto inmediato con la Intranet, sin embargo, diariamente procesos de los departamentos de Arte, Mercadeo y Ventas se vieron afectados significativamente, dando paso a una intensificación considerable del intercambio de archivos entre las oficinas de Caracas y Miami.

El departamento de Arte consiguió una capacidad productiva imposible de obtener con ninguna otra herramienta, en años anteriores, el intercambio de archivos no era tan intenso puesto que solo se enviaban, por correo físico o vía satélite, materiales de los que era absolutamente necesaria su aprobación. Sin embargo, con el abaratamiento de los envíos a través del sistema, y la facilidad de colocar archivos de gran tamaño para la revisión, el sistema de aprobación de materiales se facilitó, así como la colaboración entre los distintos miembros del departamento de arte distribuidos por varias oficinas. Un diseñador en caracas podría trabajar conjuntamente con uno en Miami casi a tiempo real,

enviándose mutuamente los bocetos, armando el diseño final y reenviándolo para aprobación. Este es el gran avance que presenta la Intranet en todos los campos de Warner Channel: la simplificación y la inmediatez de la comunicación, adaptada absolutamente a las necesidades de esta época.

Los departamentos de Mercadeo o Ventas, por su parte, comenzaron a usar la Intranet como un depósito de archivos necesarios para otros usuarios y oficinas: áreas de información destinadas a un uso temporal y un archivo de materiales, que permiten a los departamentos involucrados conocer las gestiones de los distintos miembros de los equipos respectivos. Sin embargo, este uso del sistema evolucionó a una biblioteca de consulta constante, particularmente de informaciones de programación e investigación: la necesidad de información veraz de lo que ocurre dentro del canal que sea vendible al público externo y usable para la promoción de nuestra pantalla es primordial para estas áreas, al tener todo este material en una sola herramienta garantiza que se tendrá a mano los instrumentos necesarios para armar una presentación para un cliente que muestre al canal a cabalidad. Mientras más materiales tengan ventas y mercadeo para usar, mejor pueden presentar lo que es Warner Channel.

Poco a poco, apoyados y dirigidos por estos tres departamentos claves, todo el canal se ha ido avocando a la Intranet como una herramienta necesaria para el trabajo diario, reconociendo sus cualidades y presentando cada día más exigencias sobre el sistema. La mejor demostración de su uso han sido los nuevos requerimientos presentados para el mejoramiento del sistema, tal como fue planteado en su momento, está construida con la facilidad de la evolución, para que se adapte diariamente a las necesidades que Warner Channel presenta en su crecimiento y expansión dentro del mercado latinoamericano.

La Intranet fue solicitada por los usuarios, creada por los usuarios y modificada diariamente por los usuarios. Warner Channel presentó este requerimiento y construyó dentro de su seno un sistema de comunicación capaz de responder a un gran vacío, que era esencial llenar y satisfacer inmediatamente. Este es el *leitmotiv* de una idea que ha demostrado, hasta el final de este trabajo, ser la herramienta ideal para mantener esta empresa entre los líderes de la televisión paga en el continente, con una visión de vanguardia tanto en su programación como en su operación.

OBRAS CONSULTADAS

Bibliografía

ABERNATHY, D. (1999). [Un Renacimiento de la Intranet] “An Intranet Renaissance”. Training & Development. Volumen 53, Número 8. Maryland, EUA.

BARRIOS, M. (2003). Manual de Trabajos de de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Caracas, Venezuela.

BEST, J. (1978). Como Investigar en Educación. Editorial Morata. Madrid, España.

CARTIER, M. (1992). Un Nuevo Modelo de Acceso al Conocimiento. Ediciones CRESALC-UNESCO. Caracas, Venezuela.

CHO, J.; GIL DE ZÚÑIGA, H.; ROJAS, H.; SHAH, D. (2003). [Más allá del Acceso: la division digital, el uso de Internet y gratificaciones] “Beyond access: The Digital Divide and Internet Uses and Gratifications”. IT&Society. Volumen 1, Número 4. USA. Stanford, EUA.

COBO, C. (2002). Modelo Retroactivo de la Comunicación a la Interacción Sistémica. Publicación Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.

DHOLAKIA, R.; ZHAO, M.; DHOLAKIA, N.; FORTÍN, D. (2000). [Interactividad y visitas a Sitios Web: Una deconstrucción teórica] Interactivity and Revisits

to Websites: A Theoretical Framework. Research Institute for Telecommunications and Information Marketing. EUA.

FERNANDEZ-COCA, A. (1998). Producción y diseño grafico para la World Wide Web. Editorial Paidós. México DF, México.

HOLTZ, S. (1999). [Relaciones Públicas en la Red]. Public Relations on the Net. AMA Publications. EUA.

HUDSON, I. (1999), [Acceso a Intranet en la palma de tu mano]. Intranet access in the palm of your hand. Internetweek, Edición August. EUA

KATZ, G y HAAS, H. (1973). [El uso de los medios masivos para cosas importantes] American Sociological Review, Número 38. Washington DC, EUA.

KAYE, B. y JOHNSON, T. (2001). [Una Web para todos los motivos: Los usos y gratificaciones de los recursos de Internet para información política] A Web for all reasons: The uses and gratifications of Internet resources for political information. Publicación de la Asociación para la Educación en Periodismo y Comunicación Masiva de Washington, DC. Washington DC, EUA.

LANDOW, G. (1992). [Red Ciberespacial] Cyberspace Web. Documento en línea, URL: <http://www.cyberartsweb.org/>

LANDOW, G. (1997). [Hipertexto 2.0: La convergencia de la teoría y tecnología crítica contemporánea] Hypertext 2.0: The convergence of contemporary critical theory and technology. Johns Hopkins University Press. EUA.

LAWRENCE, E.; CORBITT, B.; TIDWELL, A.; FISHER, J.; LAWRENCE, J. (1998), Internet Commerce: Digital Models for Business. Jacaranda Wiley Ltd Publications. Sidney, Australia.

LEARN, L. (1998). [La Internet como una alternative a las redes corporativas] The Internet as an Alternative to the Corporate Network. CRC Press LLC Auerbach. EUA.

LULE, J. (1998). [*Brokaw* en la holocubierta: el futuro de las noticias en el ciberespacio] 'Brokaw on the Holodeck': The Future of the News Story in Cyberspace. Institute for NewMedia Studies, University of Minnesota. Minnesota, EUA.

MORRIS, M. y OGAN, C. (1996). [La Internet como Medio Masivo] The Internet as Mass Medium. Journal of Communication. Número 46. EUA.

MÜLLER, S. y HEIDMANN, F. (2002). [Implementación de una Intranet para Comunicaciones Internas]. Implementation of an Intranet for Internal Communication Purposes. Documento en línea, URL: http://www.hci.iao.fraunhofer.de/uploads/tx_publications/MuellerHeidmann2002_Intranet.pdf

MURPHY, K. (1996). [Entrenamiento a la fuerza mundial de ventas de HP] HP's internal *Web* aids worldwide sales force, Publicación Intranet World, Número Marzo 1996. EUA.

MURRAY, J. (1997). [Cuenta cuentos digitales: ¿Es esto arte?] Digital Storytelling: Is It Art?. Documento en línea, URL: <http://hotwired.wired.com/synapse/braintennis/97/31/index0a>.

- MURRAY, J. (2003). [Hamlet en la Holocubierta] Hamlet on the Holodeck. Mit Press Publishers. Massachusetts, EUA.
- NIELSEN, J. (2000) [Diseño de usabilidad web] Designing Web Usability. New Riders Publishing. EUA
- NIELSEN, J. (2003) [Usabilidad de Intranet: Guía de diseño de estudios con usuarios de Intranet] Intranet Usability: Design Guidelines from Studies with Intranet Users. Documento en línea: www.useit.com
- PARKS, M. (1997). [La Intranet Corporativa] The corporate Intranet. Documento en línea: <http://mparks.edi.gatech.edu/Intranets/sld005.htm>
- RAFAELI, S. (1988). [Interactivad de trabajo en línea] Networked Interactivity. The Journal of Computer-Mediated Communication. Volumen 2, Número 4. EUA.
- RHINES, B. (1998). [Anatomía de un proyecto de una Intranet Corporativa] Anatomy of a Corporate Intranet Project. Documento en línea: <http://www.stc.org/confproceed/1998/PDFs/00005.PDF>
- ROSENFELD, L. y MORVILLE, P. (2000). Arquitectura de la información para el WWW. Editorial McGraw-Hill. México DF, México.
- ROSENGREN, K. (1978). [Panel mediático: La presentación de un programa] Media panel: A presentation of a program. Lunds Universitet, Sociologiske Institutionen. Reino Unido.
- SABINO, C. (2000). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela

- SCHRAMM, W. (1970). [El proceso y efectos de la comunicación de masas] The process and effects of mass communication. University of Illinois Press. Illinois, EUA.
- SCOTT, J. (1998). [Conocimiento organizacional de la Intranet] Organizational knowledge and the Intranet. Decision Support Systems, Número 23. EUA
- SELLTIZ, C. y JAHODA, M. (1967). Métodos de investigación en las relaciones sociales. Editorial Rialp. Madrid, España.
- SLATIN, J. (1990). [Leyendo el Hipertexto: orden y coherencia en el nuevo medio] Reading Hypertext: Order and coherence in a new Medium. MIT Press. Massachussets, EUA.
- SMITH, R. (1998) [Cómo hacer un website efectivo] How to Make your WebSite Effective. Ponencia presentada en la Vigésimo Octava Conferencia Anual de la Assosiation of Caribbean University, Research, and Institucional Libraries. EUA
- TERRY, J. (2002). [Uso de la tecnología de Intranet causa un incremento en el efecto positivo de las Comunicaciones Corporativas] Use of Intranet Technology has had an Increasingly Positive Effect on Corporate Communications. Tesis de Bowie State University / University of Maryland. Maryland, EUA.
- WATSON, R.; BERTHON, P.; PITT, L.; ZINKHAN, G. (2000), [Comercio Electrónica: Una perspectiva estratégica] Electronic Commerce: The Strategic Perspective. The Dryden Press Harcourt College Publishers. EUA.
- WOLTON, D. (2000) Internet ¿y después?. Editorial Gedisa. Barcelona, España.

YEN, D y CHOU, D. (2003). [Intranet para la innovación organizacional] Intranets for organizational innovation. Information Management & Computer Security, Volumen 9, Número 2. EUA.

Consulta en Línea

[Corporación Internacional de Datos] **International Data Corporation**. URL: www.idc.com. Sitio en línea consultado.

[Useit.com: información tecnológica para su uso] Useit.com: **usable information technology**. URL: <http://www.useit.com/>. Sitio en línea consultado

[Datos demográficos de Internet] **Internet Demographics**. URL: www.nua.com. Sitio en línea consultado.