ub

Universidad de Barcelona
Universitat de Barcelona

UNIVERSITAT DE BARCELONA

www.eltallerdigital.com

Etnografía de una organización de productos multimedia interactivos. Un estudio de caso

Directores: Dr. D. Enric Tormo i Ballester
Profesor Titular del Dpto. de Diseño e Imagen
Dr. D. Fernando Hernández Hernández
Catedrático del Dpto. de Didáctica de la Expresión Plástica

Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Barcelona

Francisco José Gaiteiro Pérez

Tesis Doctorales

Universidad de Barcelona - Universitat de Barcelona

ISBN: 84- 611- 0375- 0 · Depósito Legal: A- 347- 2006

ub
Universidad de Barcelona
Universitat de Barcelona

UNIVERSITAT DE BARCELONA

www.eltallerdigital.com

Tesis Doctorales

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

FACULTAD DE BELLAS ARTES

Departamento de Diseño e Imagen

Etnografía de una organización de productos multimedia interactivos. Un estudio de caso

ISBN: 84- 611- 0375- 0 · Depósito Legal: A- 347- 2006

Francisco José Gaiteiro Pérez

ub
Universidad de Barcelona
Universitat de Barcelona
UNIVERSITAT DE BARCELONA
www.eltallerdigital.com
Tesis Doctorales

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.2. PROCESO DE NEGOCIACIÓN

2.3. REFERENCIAS TEMPORALES DEL ESTUDIO

2.4. EL TRABAJO DE CAMPO

2.5. LA RECOGIDA DE DATOS

2.6. EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

2.7. LA ESCRITURA DEL ESTUDIO

3. ESTUDIO DE CASO

3.1. PRIMEROS TANTEOS

3.2. LA ORGANIZACIÓN Y SU FUNCIONAMIENTO

3.3. ENSAYO DE RETRATO

3.4. UN DÍA EN LA VIDA DEL COORDINADOR DEL ÁREA MULTIMEDIA

3.5. LOS EQUIPOS DE LA ORGANIZACIÓN

3.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA

3.7. SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO

3.8. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL COORDINADOR DEL ÁREA MULTIMEDIA

3.9. LA NEGOCIACIÓN DEL INFORME FINAL

3.10. CONCLUSIONES

ub
Universidad de Barcelona
Universitat de Barcelona
UNIVERSITAT DE BARCELONA
www.eltallerdigital.com
Tesis Doctorales

BIBLIOGRAFÍA

4. ANEXOS

4.1. ANEXOS DOCUMENTALES Y DE INVESTIGACIÓN

4.2. DOCUMENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y CLIENTE DEL PROYECTO NAVIDAD, TIEMPO PARA COMPARTIR

4.3. FOTOGRAFÍAS MÁS SIGNIFICATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

ub
Universidad de Barcelona
Universitat de Barcelona
UNIVERSITAT DE BARCELONA
Tesis Doctorales
www.eltallerdigital.com

A mis padres, Francisco y Pilar

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de la tesis es un trabajo personal pero no solitario y han sido muchas las personas que me han prestado su colaboración. En primer lugar quiero agradecer de todos los miembros de la organización su generosidad que permitió la apertura del trabajo de campo y la recogida de datos. Sin ellos no sería posible la realización de esta tesis. En especial quiero agradecer la disponibilidad y atención que el principal informante mostró desde un principio al trabajo.

También quiero agradecer especialmente al Dr. Enric Tormo por ofrecerme la oportunidad de cursar el doctorado en un departamento de Diseño y al Dr. Fernando Hernández que me proporcionó el empuje necesario para adoptar la metodología cualitativa de esta investigación.

Quiero agradecer además a mis hermanos, abuelos el apoyo recibido. Sin ellos sería imposible la realización de este trabajo.

A todos ellos, muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

Para facilitar una aproximación a esta investigación explico las razones que han dado origen al presente trabajo. En este espacio el lector/a conocerá el por qué del tema elegido comenzando por una serie de factores personales y profesionales.

Desde siempre he mostrado interés y entusiasmo por las disciplinas artísticas. Ya en la Facultad de Bellas Artes de Pontevedra y sobre todo durante los últimos cursos de especialización, diseño y audiovisuales, había estado ligado al uso de las nuevas tecnologías. En los trabajos de tipo práctico descubría el poder que significaba combinar la pantalla como medio junto aplicaciones informáticas al campo artístico y a la comunicación audiovisual. Ese acercamiento a las herramientas audiovisuales y multimedia, la posibilidad de incluir uno mismo audio e imagen en movimiento cambió radicalmente mi manera de pensar (materializar, producir) la especialidad que cursaba (diseño y audiovisuales). Estaba totalmente sorprendido observando como en este campo se materializaban las ideas con una rapidez vertiginosa. Observaba las aplicaciones multimedia desde la pantalla de mi ordenador personal, desde mi propia casa conectado a Internet. Esto resultaba atrayente. Ya no era sólo un mundo para informáticos pues existían herramientas software pensadas para el diseñador, para el fotógrafo, para el realizador audiovisual, para el artista que desconocía la programación de código informático pudiera utilizarlas. Estaban al alcance de la mano de cualquier persona interesada.

Mis referencias iniciales eran casi todas visuales. Había que navegar por la red para descubrir aquellas páginas que alcanzaran niveles de comunicación interactiva. Siempre imaginé que los diseñadores serían los primeros en lanzarse al medio interactivo y tendrían unas páginas que servirían como referentes a las demás. Me refiero a poseer una buena estructura de navegación, un buen guión multimedia, una incorporación de audio y vídeo adecuados, etc. que contribuyera a ampliar el proceso intelectual y creativo del receptor de dichos productos. Pero sorprendentemente en un principio muy

pocos estaban presentes en Internet. David Siegel[1] ya advertía de que estos no tuvieran su sitio en la red. Si son individuos dedicados a la comunicación visual ¿cual era la razón de que no hubiera señal de ellos?

Esto sólo era el principio de las críticas a los diseñadores. Y lo que me ha servido de referencia para continuar estudiando en las especialidades de diseño y audiovisuales.

En la Facultad de Bellas Artes de Pontevedra, dónde estudié la licenciatura, no podía continuar los estudios relacionados con estas disciplinas dado que no existen los cursos de doctorado orientados a tal fin. Por lo que decidí desplazarme a otra ciudad. Esa ciudad fue Barcelona. Desde el momento en que llegué tenía claro el objetivo a desarrollar. En el curso de Doctorado donde me matriculé no estaba orientado a la innovación tecnológica tal como yo pensaba pero allí he podido contrastar opiniones respecto al papel tradicional del diseñador. Ha sido el primero de los cursos de Doctorado (Recerca qualitativa i nous objetes de coneixement artístic[2]) el que ha guiado, el que más ha influenciado en la investigación desde la perspectiva metodológica y conceptual. Allí he podido profundizar en contenidos teóricos y focalizar aún más mi tema de estudio.

No quería desperdiciar ni un minuto de mi tiempo. En la nueva ciudad mientras estudiaba, lanzado a la búsqueda de bibliotecas, iba descubriendo literatura referente a mi tema de investigación que me permitiría concretar el estudio. Comenzaba a sumergirme en conceptos teóricos de comunicación interactiva, de cómo idear estos productos multimedia, de cómo diseñarlos: “El guión multimedia” de Guillem Bou[3], “Hipercultura visual” de Arturo Colorado[4], Eran las referencias iniciales que aportaban mayor conocimiento a lo que perseguía.

---

[1] Siegel (1997) subraya e ironiza el papel del diseñador al hablar sobre el carácter comunicativo de la red Internet: “aquí está la mayor contribución a la tecnología de la comunicación que nos trae la última década, una red global que une a unos 50 millones de personas, y a los diseñadores, (diseñadores gráficos nada más y nada menos), no se les ve por ninguna parte.” (Siegel, 1997: 17)
[2] Investigación cualitativa y nuevos objetos de conocimiento artístico.
[3] Bou, 1997
[4] Colorado, 1997

En esta etapa de descubierta e indagación bibliográfica confirmé que las voces declarando que las disciplinas académicas de diseño y audiovisuales requieren un análisis exhaustivo de su contenido y una profunda revisión debido a la democratización de las nuevas tecnologías no son pocas: "No le veo a ningún futuro a la profesión de diseño si durante los próximos años no revisamos todos nuestros programas de enseñanza y abrimos un espacio institucional a la teoría del diseño" (Bonsiepe, 1998: 190); "las profesiones que no producen nuevos conocimientos no tienen futuro en sociedades tecnológicamente desarrolladas" (Bonsiepe, 1998: 190); "¿dónde está el minotauro en el laberinto multimedia? La bestia es el mal diseño interactivo y de contenido, creado por el diseñador que no ha sabido aprovechar las posibilidades del soporte y lo confunde con el simple archivo de imágenes o con el texto impreso decorado con imágenes." (Colorado, 1997: 10-11)

También la realización de una serie de entrevistas como una toma de contacto a diseñadores reconocidos, me permitieron focalizar mi tema de estudio.

La falta de ensayos en torno al individuo que elabora las aplicaciones multimedia desde el campo del diseño y audiovisual era evidente. Los ensayos referentes a la disciplina proyectual y relacionados con las nuevas tecnologías de comunicación que plasmaran el trabajo del diseñador o realizador de estos productos en una organización eran y son escasos. Del sector "hágalo usted mismo" florecían títulos según avanzaban las necesidades del mercado de manejo de herramientas informáticas orientadas al campo multimedia. Estos libros de técnica son necesarios para dominar las herramientas con las que se trabaja pero no abordan los conceptos que perseguía aunque siempre se encuentran rasgos de interés de cara al aprendizaje de lo que tiene que hacer el diseñador para materializar un determinado producto multimedia. Lo más parecido en abordar estas cuestiones artísticas es la literatura referida al campo del arte electrónico y a la realización audiovisual dado que los relativos a la rama gráfica están estrechamente relacionados a disciplinas arquitectónicas o de diseño industrial. Con las revistas mensuales para la comunidad ocurre un poco lo mismo con el agravante de que las revistas que no promocionan son autopromocionales, el marketing y la publicidad como es lógico las invade. La ausencia de reflexión y crítica de los productos multimedia es semejante a la de los productos tradicionales por lo que apenas se habla de contextos reales, y casi todos son enfoques publicitarios, no

se habla de las características de ningún proceso metodológico desempeñado por los diseñadores ni realizadores que vaya más allá de la simpleza técnica y comparación superficial. Hay una frase polémica que personalmente me impacta por predecir lo que pasó y todavía está pasando:

"La *multimedia* no irá a ninguna parte hasta que los *amateurs* dirijan, los primitivos gobiernen y los diseñadores sean relegados a sus guaridas" (Bonsiepe, 1998: 178)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mi experiencia profesional mientras realizaba el doctorado me ayudó a definir mi proyecto de investigación. Allí mi visión sobre lo que está ocurriendo en organizaciones que se dedican a elaborar aplicaciones multimedia tampoco me llegaba a convencer. Más bien me sorprendía al observar de cómo se trabajaban estos productos y al nivel jerárquico que había quedado reducido el diseñador: a uno de los puestos más bajos, dónde su tarea se limita al montaje de las aplicaciones, a cumplir órdenes, a traducir conceptos dados. A esto se sumaban diseñadores que ostentaban cierto grado de poder afirmando que "somos poco interactivos" o que "dar forma nos basta". Esto no hacía más que centrarme en problemas referidos a su articulación y posición en la organización. Allí me surgieron casi todas las preguntas.

¿Qué es lo que hace el diseñador multimedia que trabaja en una organización? ¿qué actividades desempeña el diseñador multimedia? ¿qué tipo de información maneja? ¿cómo la transmite? ¿cómo se articula con los demás equipos de la organización? ¿con quién trabaja? ¿cuándo? ¿con qué frecuencia? ¿cuál es el rol de este diseñador? ¿es un trabajo esencialmente técnico? ¿Quién da forma a las aplicaciones multimedia? ¿quién elabora la estructura de la interactividad? ¿quién planifica la arquitectura de la información? ¿cuáles son sus tomas decisiones?

Me dispuse afrontar estas preguntas referidas en torno al individuo como diseñador y su trabajo en la organización. Pero no podía estudiarlo a él de forma aislada sino relacionado con su contexto general, enmarcado en una realidad con un determinado discurso social y cultural, con una realidad

compleja, singular y cambiante. Por este motivo he considerado adecuado introducirme en una organización para analizar las características del trabajo de este diseñador de productos multimedia. Este ha sido uno de los motivos por los que opté por elaborar un estudio de caso.

A partir de ahí elaboré un diseño inicial de investigación que tuvo que ser matizado, debido al contexto en que se llevó a cabo el estudio. Tuve la oportunidad de investigar lo que hace el diseñador multimedia desde la perspectiva de la dirección o coordinación del área multimedia. Al surgir este nuevo foco de atención se plantearon nuevas preguntas que no estaban previstas en el diseño inicial de la investigación. Las preguntas de los objetivos generales las volví a plantear de nuevo con un enfoque directivo. El objetivo es conocer y evidenciar las actividades, las características, los roles del coordinador del área multimedia y la metodología empleada hacia los proyectos multimedia interactivos. Para resolver este problema partí de la siguiente pregunta general a la que traté de dar respuesta: ¿Qué hace el coordinador del área multimedia?

Los motivos que me han impulsado a realizar el presente estudio son de diversa índole (muchos son elementos motivadores o que ejercieron de estimulante) y se pueden resumir en:

- Deseo de saber cómo se desenvuelven los profesionales que trabajan elaborando productos multimedia interactivos en una organización.

- Deseo de conocer y comprender la elaboración de un producto multimedia en una organización.

- Dar a conocer la problemática real del coordinador y diseñador multimedia. Conocer la toma de decisiones, actitudes y problemas en la elaboración de este tipo de productos.

- Facilitar a la comunidad artística la comprensión de fenómenos que pueden pasar desapercibidos.

- Deseo de investigar en la elaboración de guiones multimedia.

- El conocer para reflexionar.

¿Qué objetivos me planteé cubrir con esta investigación?

Otros objetivos de la investigación están referidos a la utilidad del estudio y son:

a. Ayudar a la comprensión del trabajo desempeñado por el diseñador y coordinador del área multimedia en una organización.

b. Reflexionar y divulgar los conocimientos elaborados sobre la cultura social de los profesionales dedicados a la realización multimedia.

c. Profundizar en la realización de aplicaciones multimedia tanto al lector como a título personal.

d. Aportar conocimientos sobre cómo se escriben estas aplicaciones multimedia en una empresa.

METODOLOGÍA

¿Cómo trabajar en un campo sin tener referencia metodológica de estudios similares? Las investigaciones cualitativas que tienen como objeto de estudio la figura del diseñador y su trabajo en la organización, e incluso los profesionales que proceden de las Bellas Artes y trabajan en organizaciones parecen no existir.

¿Por qué no se genera conocimiento del trabajo que desempeña el individuo que procede de Bellas Artes en organizaciones? Ya no sólo en empresas orientadas a la producción de productos multimedia si no a la realización de productos artísticos y culturales ¿por qué ese vacío teórico? ¿no interesa reflexionar sobre ellos y su situación? ¿cual es el motivo de la ausencia de estudios? Estas son preguntas a las que tengo una respuesta hipotética. Quizás el desinterés de los investigadores por el

trabajo artístico que tiene lugar en organizaciones que elaboran productos culturales o comerciales sea la principal causa o en este caso puede ser que todavía se carezca de unos conocimientos elaborados para abordar problemas ante los medios tecnológicos.

Las investigaciones más próximas a esta área de conocimiento que abordan lo que ocurre en las organizaciones son disciplinas que provienen del campo de la antropología, la psicología social y la sociología. La bibliografía sobre la cultura de las organizaciones desde ese punto de vista es abundante, pero pocos son los estudios de caso desde un punto de vista etnográfico y menos referidos a la investigación artística. Una de las implicaciones para investigadores que ofrece Henry Mintzberg[5] en su estudio "la naturaleza del trabajo directivo" destaca algo semejante con las investigaciones referidas a los directores y coordinadores de organizaciones: "Seguimos sin saber mucho acerca del trabajo directivo, por lo que sigue notándose una gran necesidad de más estudios en los cuales el investigador intente desarrollar nociones fundamentales mediante métodos inductivos" (Mintzberg, 1983: 257) "Apenas sabemos nada acerca de las variaciones según la cultura, o el estilo de cada persona, siendo también escasos nuestros conocimientos de otros factores que pueden causar variaciones de los cargos directivos." (Mintzberg, 1983: 257)

El curso impartido por Fernando Hernández fue el que me permitió conocer y experimentar de cerca una metodología cualitativa que luego aplicaría a este estudio. Tras la focalización de mi problema de investigación fui llevado completamente por la necesidad y la curiosidad a la búsqueda de una metodología que cumpliera con garantías mi interés. Esto me ha llevado a zambullirme con problemas epistemológicos, metodológicos, teóricos dentro de las ciencias sociales. Y todo lo que conlleva.

La literatura sobre metodología etnográfica no es abundante en la cultura española, la cultura anglosajona tiene mayor tradición. Aquellos autores que tratan acerca de las características de la investigación cualitativa y seguí de cerca son: Goetz y Le Compte (1988), Taylor y Bogman (1994), Hammersley y Atkinson (1994)

[5] Mintzberg, 1983

En este campo las investigaciones sobre lo que ocurre en centros escolares e instituciones educativas son más habituales. Me han servido de guía estudios de caso basados en el análisis etnográfico sobre la cultura de educativa, sobre que es lo que ocurre en un aula, en una escuela. Los estudios de Alonso (1992), Sancho/ (...) (1993), Barrio (1994), Heras (1994), de donde he recogido sus experiencias en cuanto a la metodología de observación. Muchos de ellos están presentados como tesis doctorales.

Los antecedentes de este tipo de estudios que se hayan mostrado interesados en realizar estudios etnográficos u antropológicos en una organización y que han servido de referente fueron Greenwood/ (...) (1989) y Medina García (1983). También otros autores como Mintzberg (1983 y 1991) que han tenido cómo base estudios empíricos han sido considerados en su vertiente teórica para realizar esta investigación.

UNA SERIE DE CONSIDERACIONES EN TORNO A LA METODOLOGÍA

El contenido de la investigación es el reflejo de la visión de quién lo lleva a cabo.

Como investigador intenté no caer en el afán generalizador, los protagonistas son los trabajadores, esto es, el coordinador del área multimedia como actor principal y los diseñadores multimedia y demás miembros de la organización cómo actores secundarios.

No llevé a cabo un estudio “investigación - acción”, no evalúo la organización para introducir mejoras en su estructura y en su funcionamiento. Mi intención tampoco es presentar abstracciones de la realidad. El objetivo es detectar problemas que ayuden a renovar y abrir un campo de cultivo con el conocimiento generado para efectuar aportaciones a la teoría artística y multimedia.

Que mi posición ética en el campo fuera la de intentar observar y de no hacer juicio, me ha llevado, en ocasiones, a no darle tanta importancia a que la función de un investigador es generar

conocimiento con un nivel superior de abstracción, no sólo el conocimiento que el lector genera cuando lee el estudio sino el conocimiento que se genera con respecto a la teoría que habla sobre este tipo de problemas. De todos modos se extraen conclusiones a modo de síntesis al final de cada capítulo (o de cada apartado más importante) sobre los principales elementos que se generan para aprender sobre el funcionamiento de la organización.

En el momento de comenzar el estudio no se tenía una definición precisa de lo que hace un coordinador en una empresa, sino que esta se ha ido construyendo. No se verificaron ni confirmaron teorías en ningún momento sino que una vez que se iban encontrando elementos que permitían la reflexión, se categorizaban en base a los datos recogidos. Una vez que se ha finalizado el estudio de campo tuve en cuenta modelos que facilitaron la categorización de información pero no se forzó ni limitó la entrada de datos a estos modelos.

El foco de investigación a lo largo del estudio de caso cambia, del análisis de la interactividad paso a estudiar el funcionamiento de una organización que realiza productos multimedia, productos culturales, audiovisuales y gráficos. ¿Porqué cambio el foco de la investigación? Desde que comencé el trabajo de campo comprobé como el estudio de la estructura de la interactividad apenas provocaba reacciones entre los diseñadores[6] y no parecía resultar de gran atractivo para los informantes. Aunque consideran que es un elemento importante y necesario en la elaboración de un producto multimedia es calificado por muchos como un problema residual. Mi interés en abrir la investigación hacia la observación de las actividades del coordinador del área multimedia fue primordial y permitió generar conocimiento sobre el funcionamiento de la propia organización dónde llevé a cabo el estudio.

Muchos problemas, conflictos que recojo estarían presentes también en otras empresas.

[6] Debido a la ambigüedad y figura del nombre diseñador, el uso que hago aquí es para referirme al individuo que trabaja y proyecta la realización de productos multimedia interactivos. Cuando me refiera a un diseñador con una función particular que no sea esta lo especificaré, por ejemplo, diseñador gráfico.

Como investigador plasmaré el rumbo que tomó el objeto de estudio durante mi permanencia en el campo. En cierta medida el investigador es causante de provocar una situación. Esto tiene lugar cuando se observa directamente, el realizar preguntas, entrevistas pero soy no participativo en los proyectos que se han desarrollado. Apenas he colaborado en los productos una vez que inicié la recogida de datos.

El investigador que repita el estudio es probable que no encuentre los mismos datos que yo o difiera el problema desde un punto de vista diferente. Con esto no pretendo decir que esta sea una historia moral ficticia.

Para comenzar a investigar he tenido que dejar a un lado mi trabajo profesional. Al no lograr financiación para su desarrollo he tenido que autofinanciarme el estudio.

He sido yo en calidad de investigador el que se ha ofrecido a las organizaciones para llevar a cabo este estudio. Tuve que llegar a formar parte de una organización durante ocho meses para poder realizarlo. Pero una vez comenzada la investigación ya no me consideraban como trabajador interno y no podía participar en la elaboración de los productos que desarrollaban en la organización pues ya no formaba parte de la empresa. En cierta manera fui también el objeto de mi propio conocimiento.

Esta organización que aparece bajo el nombre supuesto de Película Interactiva se ha caracterizado por su preocupación en desarrollar productos culturales utilizando las tecnologías de la comunicación. Ha sido pionera en España en integrar vídeo a productos multimedia en soporte CD-ROM.

Desde que presenté el proyecto inicial han transcurrido tres años, algunos aspectos han cambiado considerablemente pero las inquietudes iniciales y mis ganas de llevar adelante esta investigación continuaron intactas hasta el final.

La realización de la investigación me ha llevado a recorrer un camino que me permitió reflexionar profundamente sobre aspectos que me pasaban desapercibidos, de tener consciencia de mis acciones y pensamientos, de comprender con mayor claridad aquello que me rodea.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El contenido de esta investigación se divide en tres partes precedida de esta introducción y seguida por un apartado final a modo de anexo.

En la **primera parte** establece el marco teórico en el que el estudio se inscribe. Esta primera parte se divide en dos capítulos:

En el primer capítulo presenta una introducción a la cultura de las organizaciones.

El capítulo segundo se expone una introducción al diseño interactivo.

La **segunda parte** dedicada al proceso y metodología de la investigación. Aquí se describe el punto de partida para la elaboración del conocimiento. Se divide en siete capítulos:

El primer capítulo explica los objetivos del estudio y plantea el diseño inicial de la investigación.

El segundo capítulo presenta el proceso de negociación adoptado en este estudio.

El tercer capítulo muestra las referencias temporales del estudio.

El cuarto capítulo plantea el trabajo de campo.

El quinto capítulo analiza el proceso de la recogida de datos.

El sexto capítulo explica el análisis de los datos y el papel de la teoría.

El séptimo capítulo presenta las características tenidas en cuenta para la escritura del estudio.

En la tercera parte se expone el estudio de caso. Está dividido en nueve capítulos:

En el primer capítulo presenta el recorrido inicial de la investigación y la negociación que llevé a cabo con los individuos que me permitieron acceso a la organización.

En el segundo capítulo trata el contexto de la organización multimedia en que se desarrolla este estudio. Se describe las características de la organización donde se ha llevado el trabajo de campo.

En el tercer capítulo se proporciona el retrato del principal informante: Santiago.

En el cuarto capítulo describe la vida del coordinador en la organización.

El quinto capítulo presenta los diversos equipos de la organización.

El sexto capítulo describe la comunicación interna de la empresa.

En el séptimo capítulo se expone, se presenta la metodología seguida por los diseñadores en la elaboración de un producto multimedia.

El noveno capítulo analiza las funciones del coordinador del área multimedia.

Por último, en el capítulo décimo expongo las conclusiones principales de este estudio.

Finalmente, los anexos (precedidos de las referencias bibliográficas del estudio) proporcionan las transcripciones de las entrevistas y el diverso material que resultó de utilidad para elaborar esta investigación.

Introducción	Camino subjetivo, enfoque metodológico
Parte I	*Marco teórico*
	Algunas reflexiones en torno a la cultura de las organizaciones Algunas reflexiones en torno al diseño interactivo
Parte II	*Proceso de investigación*
	Diseño inicial Proceso de negociación Temporalización Trabajo de campo Recogida de datos Análisis de datos La escritura del estudio
Parte III	*Estudio de caso*
	La negociación La organización y su funcionamiento El retrato La vida del coordinador Los equipos de la organización La comunicación interna Seguimiento de un proyecto Análisis del coordinador La negociación final
Conclusiones	Consideraciones finales
Bibliografía	Referencias bibliográficas
Parte IV	Anexos documentales y de investigación

Tabla 1: Estructura de la investigación
Fuente: Elaboración propia.

1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo presento algunas reflexiones en torno a: (a) la cultura de las organizaciones; (b) al diseño interactivo. No se pretende realizar en esta investigación una simple colección de datos en torno a estos términos sino que se muestra previo de realizar el trabajo de campo la posición teórica elegida al respecto.

ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Concepto de Organización

Desde la perspectiva artística existen pocos estudios realizados en organizaciones. Para introducir este concepto las referencias bibliográficas elegidas son cercanas a la Psicología Social, Industrial o de las llamadas ciencias del comportamiento.

A pesar de que el concepto de organización puede resultar muy cercano y fácil de ejemplificar, resulta enormemente difícil de definir. Quizá es debido a la complejidad de criterios existentes, o cómo bien cita Rodríguez[7], la dificultad puede residir "en que los autores se forman en distintas épocas, estudian en distintos departamentos y desarrollan sus obras en lugares también diversos" (Rodríguez, 1998: 38 cita a Pfeffer, 1982)

El concepto de organización ha cambiado con su evolución histórica. Entró en el vocabulario sociológico, económico y político después de la Segunda Guerra Mundial. El paradigma racional de la primera mitad del pasado de siglo que concibe la organización como un sistema cerrado, estable y

[7] Rodríguez, 1998

altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones. (Ver: Schein 1982; Aguirre, 1995; Rodríguez, 1998; López-Feal, 1998)

Schein[8] define el término organización como "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (Schein, 1982:14) Esta definición se ajustaría sólo a la que los sociólogos llaman organización formal ya que a otros tipos de organizaciones, como la social e informal existirían diferencias que modificarían sustancialmente la definición.

Con una voluntad clarificadora y desde una posición ecléctica, Rodríguez (1998) a partir de la definición de Porter, Lawler y Hackman, según la cual las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios (ver Rodríguez, 1998:39) sugiere algunas de las características que parecen definir a una organización de la época actual:

- Un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio.
- Un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.
- Una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen.
- La imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad.

[8] Schein, 1982

A la hora de definir el concepto de organización López-Feal[9] también adopta un enfoque de síntesis.

"De acuerdo con Peter Drucker una organización puede definirse como una creación humana que se identifica por su cometido y porque integra a un grupo humano que trabaja en una tarea común." (López-Feal, 1998: 77)

Según López-Feal[10] la rapidez de los cambios tecnológicos, la competencia de ámbito internacional y los cambios demográficos están creando nuevos tipos de organizaciones que ni siquiera eran imaginables hace unos cuantos años. Estos nuevos centros de trabajo requieren una estructura organizativa y ubicación física diferente, unas responsabilidades muy diferentes a las que se exigen en los centros de trabajo de la era industrial y un nivel de conocimientos y capacidades más amplio.

Estas nuevas organizaciones, estos diferentes trabajos, estos nuevos empleados, esta nueva cultura empresarial y esta nueva tecnología representarán un reto para cualquier director o líder del futuro. (Ver López-Feal, 1998)

Por ello después de establecer la definición de lo que es una organización plantea además sus características más relevantes cuando pretenda asumir su misión en el contexto de la actual era de la mundialización. Son las siguientes:

- "Debe tener un único propósito. De lo contrario, sus miembros se confunden y se entregan a su especialidad en lugar de aplicarse a la tarea común. Como afirma Peter Drucker (1995), 'sólo una misión clara, centrada en un objetivo común puede mantener unida una organización y permitirle producir resultados'.

[9] López-Feal, 1998
[10] López-Feal, 1998

- Sus logros se dirigen siempre hacia fuera. Es decir, son externos y están más allá de lo que cada miembro de la organización aporta con su tarea, haciéndose difícil evaluar la contribución de cada miembro en el resultado final.

- Debe evaluarse y enjuiciarse a sí misma en cuanto a su funcionamiento y a sus resultados, en relación con sus objetivos. (...)

- En principio, incorporarse a una organización y abandonarla es una decisión voluntaria, una opción. Sin embargo, hay organizaciones en las que el individuo tiene pocas opciones, o ninguna, de abandonarlas, como sería el caso de una mafia o de una organización terrorista.

- Las organizaciones en sociedades complejas compiten entre sí para conseguir su fin, que es vender sus productos, sus servicios o sus mensajes.

- Las organizaciones tienen que conseguir atraer y retener a sus miembros, motivándolos y mostrándoles su reconocimiento.

- Una organización siempre es 'gestionada'. Todas las organizaciones han de tener un gestor cuyo rol y dedicación pueden variar, dependiendo del tipo, tamaño y características de la organización. Pero, en todos los casos tiene que haber alguien que tome decisiones, que sea responsable de su funcionamiento y de sus resultados. Tiene que haber 'un director de orquesta' y este director en las nuevas organizaciones del saber no tiene como trabajo mandar sino dirigir.

- Para poder funcionar, una organización debe ser autónoma en su forma de operar real, aunque legalmente pueda ser una organización gubernamental o estar integrada en una multinacional.

- Otra implicación de las organizaciones en esta nueva era es que deben estar descentralizadas. Es decir, deben ser capaces de tomar decisiones rápidas y adaptarlas a las circunstancias de cada situación y de cada momento.

- Las organizaciones actuales pueden estar en una comunidad, pero no se sumergen en ella ni se subordinan a los fines de ésta. Su 'cultura' transciende a la comunidad, ya que se debe a la naturaleza de la tarea, que puede cambiar en poco tiempo por demanda de un mercado mundializado. Esto implica que las empresas cierran fábricas de las que dependen, como empleados los habitantes de las comunidades donde están ubicadas o sustituyen profesionales experimentados por jóvenes que saben, por ejemplo, cómo utilizar la simulación por ordenador. De forma parecida se está actuando con hospitales y universidades, cuando los cambios demográficos, tecnológicos o de los conocimientos establecen nuevos requisitos para su funcionamiento.

- Por último, frente a la sociedad, la comunidad y la familia, que son conservadoras, las organizaciones de la sociedad actual, denominada por Drucker poscapitalista, deben ser desestabilizadoras, ya que han de estar organizadas para el cambio constante y para la innovación. Por tanto, cualquier organización actual tiene que incorporar a su misma estructura de gestión del cambio, tiene que integrar el abandono organizado de cualquier cosa que haga, tiene que planificar el abandono posible en cualquier momento de cada proceso, cada producto, cada servicio. Pero, al mismo tiempo, tiene que dedicarse a la creación de lo nuevo, integrándolo, incorporándolo a la organización." (López-Feal, 1998: 79-81)

En la diversa bibliografía consultada el término de organización es el más empleado, pero también se utilizan términos afines, con valor semántico no siempre coincidentes, como empresa, entidad e incluso institución. Para la redacción de este trabajo, usé sobre todo la palabra organización y en ocasiones empresa como sinónimo, con el mismo significado.

Cultura de organización

"Hoy sabemos que sólo una parte del éxito de las empresas proviene de factores cuantitativos, porque es mucho lo debido a factores cualitativos, culturales" (Cercos Martínez en Anthropologica: 1994: 9)

¿Qué es la cultura de la organización?

Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores, actitudes y comportamientos respecto a la tarea que allí realizan y también en relación a la vida en general. Ese conjunto de elementos, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifica y que son transmitidos a los nuevos miembros por ser eficaces en la resolución de problemas, es lo que configura la llamada cultura de la organización. (Aguirre, 1995: 331)

Para comprender mejor esta definición Aguirre[11] desglosa esta definición comentando cada uno de sus componentes:

El **conjunto de elementos** más importantes de los que está compuesta la cultura son las llamadas "'presunciones básicas', 'creencias e hipótesis fundamentales', 'sistema de conocimiento', 'verdades primarias', etc. Las más importantes, de acuerdo con nuestro análisis, son: mitos e historias, valores, ritos, lenguajes y símbolos, oficio y productos." (ver Aguirre, 1995: 332)

La cultura es **compartida grupalmente**. "Cuando un grupo ha compartido entre sí o con el líder fundador, una cantidad significativa de experiencias interaccionales en la resolución de problemas, ha hecho emerger, aunque no se haya percatado, su cultura." (ver Aguirre, 1995: 332)

La cultura **le confiere identidad a la empresa y se consolida a lo largo de su vida** como una forma de ser, actuar y entender. Toda organización desarrolla su cultura propia y diferenciada a medida que va construyendo respuestas a los problemas surgidos. (Aguirre, 1995: 332)

[11] Aguirre Bazán, 1995

La cultura es **transmitida a los nuevos miembros**. "Para poder integrarse en una empresa se necesita compartir su cultura y esto no se da si, previamente, no se ha accedido a ella." (Aguirre, 1995: 332) La formación inicial y la permanente contribuye a su transmisión.

La cultura es **eficaz en la resolución de problemas** en cuanto que hace funcionar al grupo, lo hace operativo, adaptativo, resolutivo. "La cultura de la empresa es interacción y comunicación, 'se vende a si misma y a los clientes'. Cuando una cultura no es eficaz, debe provocar el cambio cultural." (Aguirre, 1995: 332-333)

Ceferí Soler (1996) también afirma en su tesis doctoral que las organizaciones son cultura y concibe al líder en este papel como "un constructor de realidad social para sus colaboradores, un transmisor de conocimientos y experiencias y un referente cultural para nuevos diseños y estrategias corporativas." (Soler, 1996: 369)

La creadora y conductora de la cultural organizacional de una empresa es la dirección. (Aguirre, 1995: 331)

Enfoque directivo

El campo de análisis sobre los estilos de dirección o líder de las organizaciones es muy amplio[12]. ¿Por qué se eligió la visión de los roles directivos presentados por Mintzberg[13]? Su elección[14] se debe a cuatro razones principales:

1) Los roles presentados "constituyen en esencia un proceso de categorización, una división de las actividades directivas en grupos de afinidades" (Mintzberg, 1983: 86)

2) Parte de una metodología basada en la observación, y facilita la categorización en el recogida de datos del presente estudio[15].

3) Sus conclusiones no sólo están enfocadas a los directores generales, sino que abarca a directivos de nivel intermedio e inferior, a coordinadores, capataces de pequeñas y medianas empresas.

4) Es un modelo integral de dirección, pues incluye a la persona que ocupa el cargo como al marco y al contenido del puesto directivo.

Henry Mintzberg asigna tres roles al puesto directivo: (Mintzberg, 1983: 85-139)

1) Roles interpersonales.

2) Roles de información.

[12] En el capítulo "perspectivas contemporáneas sobre el puesto directivo" Mintzberg revisa la literatura correspondiente a este tema. Ver Mintzberg, 1983: 30-54
[13] Mintzberg, 1983
[14] Las divisiones de los roles presentados por este investigador me han ayudado a clasificación y análisis de evidencias recogidas en el estudio de caso.
[15] No se pretende analizar ni comparar los resultados y conclusiones de Mintzberg con las características particulares de este estudio correspondiente al capítulo del coordinador.

3) Roles de decisión o de acción.

Roles interpersonales

Para Mintzberg, el directivo ostenta autoridad formal sobre una unidad de organización lo que le proporciona una posición especial dentro de su estructura, siendo a partir de ahí dónde surgen sus roles interpersonales como cabeza visible, líder y enlace.

En el rol de cabeza visible el directivo tiene la obligación de representar a su organización en todo lo que atañe a formalidades viéndose obligado a cumplir con una serie de deberes, por ejemplo cuando se involucra en actividades simbólicas como la firma de determinados documentos, en presidir diversos acontecimientos o cuando se solicita su presencia para mantener las relaciones con la clientela.

En el rol de enlace el directivo comunica con sus compañeros y con otras personas externas a la organización con la finalidad de obtener favores e información que le ayude a realizar objetivos de la organización. Por ejemplo pasa mucho tiempo con otros directivos de la organización, se mantienen en contacto con grupos ajenos a su organización asistiendo a conferencias y acontecimientos sociales, etc.

El rol de líder se define cuando el directivo busca motivar, inspirar y definir el clima que predominará en la organización "entrometiéndose" en las acciones y actividades de sus subordinados. Por ejemplo intenta averiguar qué operaciones no funcionan bien, si hay problemas que necesitan de su atención o subordinados que requieren estímulos o críticas.

Los roles interpersonales proporcionan al directivo de oportunidades para conseguir información y trasmitirla tanto a nivel externo como interno de su organización. Este hecho caracteriza al directivo como un centro neurálgico de información que da lugar a un segundo conjunto de roles.

Roles informativos

Incluye los roles de monitor, difusor y portavoz. En su rol de monitor, el directivo "busca continuamente- y recibe sin cesar- información que le permite entender lo que está sucediendo dentro de su organización y su entorno." (Mintzberg, 1983:101)

Según el tipo de fuentes de información recibida, Mintzberg distingue cinco categorías:

- Operaciones internas referidas al desarrollo de las operaciones y sus acontecimientos mediante vueltas de observación del directivo, mediante informes regulares, mediante información ad hoc proveniente de los subordinados.

- Acontecimientos externos dónde el directivo busca y recibe información sobre clientes, contactos personales, proveedores, adelantos tecnológicos entre otros.

- Análisis e informes sobre distintos temas, solicitados o no.

- Ideas y tendencias en dónde el directivo busca información para obtener un conocimiento amplio de las tendencias producidas en su entorno y estar al corriente de las nuevas ideas.

- Presiones, en dónde subordinados u externos expresan gran variedad de peticiones o intentan influir en las decisiones del directivo.

El rol de difusor el directivo participa en la transmisión de la información. Se produce de dos maneras. De la información externa al interior de su empresa y la información proveniente de ésta de un subordinado a otro. Su participación en la transmisión de información se divide en dos categorías: La información objetiva y la de criterio. La primera puede ponerse a prueba (corresponde al tipo "¿le interesa a alguien?") la segunda concierne a "la creencia arbitraria de alguien sobre lo que 'debería' ser" y suele estar relacionada con la orientación en la toma de decisiones.

El tercer rol de información, el de portavoz, está relacionado con el de cabeza visible pues el directivo se encarga de transmitir la información a ciertos grupos externos, como personas influyentes o público en general "respecto a los planes, políticas y los resultados de la organización (...) Para poder defender efectivamente los intereses de su organización y ganarse el respeto de los foráneos, tiene que dar muestras de un conocimiento de lo ocurrido hasta el último instante en la organización y su entorno." (Mintzberg, 1983: 111)

Roles de decisión

El directivo al disponer de una autoridad y posición privilegiada en la organización junto a un acceso excepcional a la información, le permite situarse en el centro neurálgico de la toma de decisiones. Los roles de decisión son los de empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y de negociador.

En su rol como empresario, el directivo de manera voluntaria actúa como iniciador y planificador los cambios destinados a mejorar su unidad de organización. En la búsqueda de estos cambios prefiere acontecimientos concretos que informes rutinarios. Si descubre un problema o una oportunidad el directivo emprende la acción y comienza la fase de toma de decisiones.

Mintzberg distingue tres niveles en que el directivo puede participar personalmente en "proyectos de mejora": Delegando todo a un subordinado; autorizando la fase de concepción pero controlando el resultado final; supervisando, en dónde pueda conservar la responsabilidad de la concepción pero supervisa todas las demás fases. Esto explica que algunos directivos puedan mantener una extensa lista de proyectos a la vez.

En su rol de gestor de anomalías, el directivo actúa por necesidad debido a situaciones involuntarias o de improvistos. Cuando los subordinados no saben hacer frente a una dificultad y no logran ponerse de acuerdo acuden al directivo para tomar una decisión o hacerse cargo de la situación.

Los tipos de anomalías son numerosos, por ejemplo desavenencias entre subordinados, perdida de recursos materiales, cambios de demanda, etc. El directivo suele otorgar prioridad absoluta a la búsqueda de soluciones.

El tercer rol de decisión el directivo supervisa la asignación de todo tipo de recursos (materiales, humanos, reputación) prácticamente al tomar cualquier decisión: Al programar su propio tiempo, establece implícitamente prioridades, al programar el trabajo de los subordinados establece un sistema fundamental de trabajo y al autorizar acciones mantiene un control continuo sobre la asignación de recursos.

En su rol de negociador, el directivo participa en las negociaciones de importancia y no rutinarias con otras organizaciones e individuos. Este rol está relacionado con el rol de cabeza visible, portavoz y asignador de recursos.

Sin embargo el desempeño de estos roles por cualquier directivo depende de cuatro conjuntos variables: "Las del entorno, incluidas las características del medio, del sector y de la organización; las del trabajo, incluidos el nivel de la organización y la función supervisada; personales, incluido el estilo y la personalidad propios del que ostenta el cargo, y las variables determinadas por la situación, como pueda ser toda una serie de factores relacionados con el tiempo." (Mintzberg, 1983: 176)

Rol	Descripción	Actividades identificables en el estudio de los directores generales
Interpersonales		
Cabeza visible	Figura simbólica; obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.	Ceremonia, peticiones en función del *status*, solicitudes.
Líder	Responsable de la motivación y del estímulo de los subordinados, de crear equipo, prepararlo y cumplir con las obligaciones relacionadas.	Prácticamente todas las actividades directivas que incumben a los subordinados.
Enlace	Mantiene una red que él mismo ha establecido, constituida por contactos externos e informadores que le proporcionan favores e información.	Acuses de recibo del correo; trabajo en consejos de Administración; otras actividades desarrolladas con personas externas.
Informativos		
Monitor	Busca y recibe una gran variedad de información (de la que mucha es de actualidad) para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y de su entorno, revelándose como centro neurálgico de la información interna y externa.	Atención hacia el correo y los contactos, clasificados ante todo como relativos a la recepción de información (noticias periódicas, vueltas de supervisión).
Difusor	Transmite toda la información recibida de las personas externas o de otros subordinados a los miembros de la organización; parte de esta información se basa en hechos, mientras que otra concierne a la interpretación e integración de distintas posturas y criterios de las personas más influyentes de la organización.	Transmisión del correo a la organización para fines informativos, contactos verbales destinados al flujo informativo con los subordinados (sesiones de revisión, flujos de comunicación instantánea).
Portavoz	Transmite la información sobre los planes, las políticas, las acciones, los resultados y demás datos de su organización al exterior; tiene la función propia del experto en el sector.	Reuniones del consejo de administración, tratamiento del correo y de los contactos que implican la transmisión de información a personas externas.
De decisión		
Empresario	Busca en la organización y en su entorno oportunidades, iniciando "proyectos de mejora" para provocar cambios; asimismo	Sesiones de creación de estrategias o de revisión, dedicadas al inicio o a la

	supervisa la concepción de determinados proyectos.	concepción de proyectos de mejora.
Gestor de anomalías	Responsable de la acción correctiva cuando la organización se encuentra ante anomalías imprevistas de importancia.	Sesiones de creación de estrategias o de revisión, dedicadas a crisis y anomalías.
Asignador de recursos	Responsable de asignar todo tipo de recursos de la organización; de hecho, la toma o aprobación de todas las decisiones significativas.	Programación; solicitudes de autorización; cualquier actividad relacionada con presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en toda negociación importante.	Negociación.

Tabla 2: Resumen de los diez "roles"

Fuente: Henry Mintzberg, 1983: 130-131

Por su parte López Feal[16] esboza seis estilos de dirección y gestión asociados a los centros de trabajo tradicionales: estilo coercitivo, estilo autoritario, estilo afiliativo, estilo democrático o participativo, estilo de ir marcando el paso y estilo motivador.

López Feal se plantea los estilos de dirección y gestión que se necesitan en las organizaciones en la nueva era de la mundialización (ver López Feal: 1998) para ello lo primero que cuestiona es el propio liderazgo como puesto de trabajo partiendo del principio de que todo lo que se necesitaba hacer en las organizaciones tradicionales es "tarea de alguien, ahora la tarea es olvidarse de los puestos de trabajo e ir en la dirección del trabajo que es necesario hacer." (López-Feal, 1998: 100)

En consecuencia el nuevo tipo de líder en relación a su cargo comienza "a ser un modo tosco de medir el poder. Y tal como afirma Peter Drucker, para que una organización opere con flexibilidad, el poder debe derivarse de algo más que del cargo y debería orientarse en tres direcciones:

[16] López-Feal, 1998

1. El poder de la pericia, del conocimiento especializado o de las destrezas.

2. El poder de las relaciones y conexiones personales.

3. El poder de ese gran intangible, que es la autoridad personal y el carisma." (López-Feal, 1998: 100)

Así "en la medida que en las organizaciones se adapten a estas concepciones liberadoras del poder ejercido desde arriba, el liderazgo empezará a florecer en unos lugares y de unos modos distintos, que difícilmente podemos imaginar hoy. Sin embargo, los nuevos líderes tienen que ir aprendiendo a dirigir en situaciones donde no se tiene autoridad." (López-Feal, 1998: 100)

En este sentido considera tres sistemas de organización y de liderazgo: La organización como jerarquía, donde la herramienta clave es la delegación; la organización como comunidad, donde las herramientas clave son una visión y unos valores dignos de consideración, es decir, una economía de aportaciones; la organización como economía, dónde las herramientas clave son la interempresa libre, la educación y el liderazgo eficaz de las actividades básicas. (López-Feal, 1998: 101-102)

Con respecto a los rasgos y aptitudes de líderes del futuro López-Feal señala las siguientes características teniendo en cuenta los aspectos más importantes de líderes que han existido a lo largo de la historia:

1. Deben estar dispuestos a hacerse más sensibles con respecto a las diferencias en características étnicas, culturas y de sexo dentro del lugar de trabajo y a demostrar esa sensibilidad y comprensión.

2. Deben tener una visión del lugar del trabajo que, en última instancia, tenga como consecuencia una significativa ampliación de la cultura empresarial y del ambiente del centro de trabajo.

3. Deben estar dispuestos a construir y poner en práctica nuevos y diferentes procesos de empleo y comunicación para mejorar y promover las imágenes de imparcialidad y equidad.

4. Deben estar dispuestos a aportar un compromiso pleno e incuestionable con la utilización eficaz de una población activa diversa.

5. Deben ser el eje entre su organización como un lugar en el que la gente desee trabajar y ser productiva y para desarrollar nuevos mercados y mantener los ya existentes. (López-Feal, 1998: 103-104)

Algunas reflexiones en torno al diseño interactivo

¿Qué papel se le otorga al diseñador o realizador en la elaboración de productos interactivos? ¿Cuál es su contexto en una organización? ¿Qué es el diseño interactivo? ¿Qué es la interactividad? Las respuestas a estas preguntas son las que necesariamente hay que abordar para entender mejor el estudio de caso posterior.

Enfoque comunicacional

Se parte de la concepción de que "todas las formas de diseño implican un doble proceso: internamente, un desarrollo creativo; externamente, un desarrollo comunicacional" (Costa, 1989: 10)

¿Qué se entiende por diseño? El diseño no es ni el mensaje ni una aplicación multimedia como producto final. Es el proceso que conduce a la obtención del producto. El diseño es una actividad múltiple y compleja que no se limita a la forma externa.

Desde el enfoque comunicacional del que se parte para que exista diseño, la comunicación debe ser la expresión planificada de un propósito que hará que el diseñador siga cinco etapas que integran el fenómeno creativo: 1. Información. (Documentación. Recogida de los datos. Listado de cuestiones a tener en cuenta.) 2. Incubación. (Digestión de los datos. Maduración del problema). 3. Idea creativa. (Descubrimiento de soluciones originales posibles.) 4. Verificación. (Desarrollo de las diferentes hipótesis creativas para demostrar su validez.) 5. Formalización. (Socialización. Mensaje como modelo para su reproducción y difusión.) (Ver Costa, 1989: 14-15; Ruiz, 1992: 62)

Así, el enfoque comunicacional en el diseño interactivo los polos fundamentales son tres: la empresa, el diseñador y el público, que corresponden a la relación producción, comunicación, consumo. El diseñador se sitúa en el punto central y es quién enlaza la empresa y su público a través de su trabajo realizado.

¿Qué es el diseño interactivo? También llamado guión multimedia, (Bou, 1997) diseño interactivo, (Kristof; Satram, 1998) diseño de la interacción, (Mok, 1998) o diseño digital. (Orihuela; Santos, 1999)

Para Mok (Mok, 1998) el diseño de la interacción no es nuevo, "sólo es un nuevo punto de concentración de los estudios de medios" que se intenta formalizar como disciplina debido a la popularidad del multimedia. Para definir el diseño de la interacción establece diferencias entre diseño de la interfaz, introduciendo el concepto de artes de la interacción. (Similar al concepto de interactividad por otros autores.) Así "en el entorno digital, cada arte de la interacción resulta en una acción dirigida que genera respuestas cognitivas o captura un proceso que revela una acción. La función más básica de un arte de interacción es proporcionar una pista para una acción específica. Las artes de la interacción emergen gracias a una interfaz, como un sonido de atención, un cursor que parpadea o un puntero que cambia de forma a medida que se mueve por la pantalla. Cuando estas artes se enlazan como una serie de acciones, el resultado es un proceso de diseño de interacción." (Mok, 1998: 128) Por lo tanto el diseño de interacción se manifiesta en la muestra de acciones y aunque depende de una interfaz, esta sólo es un aspecto audiovisual del diseño de interacción. Para este autor el diseñador juega aquí un papel muy importante dado que "debe integrar el diseño de la interacción en una estructura de contenido; sin contenido, el diseño de la interacción es sólo un desfile de formas parpadeantes." (Mok, 1998: 128)

Para Orihuela y Santos el diseño digital es el concebir proyectos de comunicación que utilicen eficazmente todo el potencial de los medios interactivos. (Orihuela; Santos, 1999: 37)

Bou Bauzá (Bou, 2003) consciente de que "en muchas ocasiones los autores decíamos lo mismo usando diferentes lenguajes" (Bou, 2003: 26) propone una denominación rigurosa de esta disciplina bajo el término de narración audiovisual interactiva: "La narración audiovisual interactiva descansa sobre dos disciplinas: una es la narración audiovisual, es decir, la narración clásica en imágenes (cine, cómic, teatro, publicidad, etc.); la otra es la ergonomía o ciencia del estudio acerca de cómo las máquinas se adaptan al ser humano (también llamada usabilidad debido a la influencia anglosajona) (Bou, 2003: 31)

Según una concepción tradicional la tarea del diseñador puede clasificarse en: “productos y objetos técnicos” (bienes de uso, de consumo, de equipamiento, etc.) y “mensajes gráficos” (que constituyen el conjunto de las comunicaciones funcionales: institucional, comercial, publicitaria, informativa, didáctica, señalética y de la identidad) (Costa, 1989: 10)

La especialidad del diseño interactivo de la cual se ocupa este estudio encaja en el grupo de la comunicación de mensajes.

La relación entre el usuario del diseño (las empresas), el profesional (diseñador) y el destinatario (público consumidor) constituyen un proceso de comunicación formado por una serie de componentes que son: emisor o “usuario del diseño” (la empresa); el codificador de productos o mensajes que es el diseñador; el mensaje que es el resultado del diseño; el medio difusor, que es el canal por el cual circulan los mensajes; el receptor que es el destinatario de la comunicación. (Costa, 1989: 10-13)

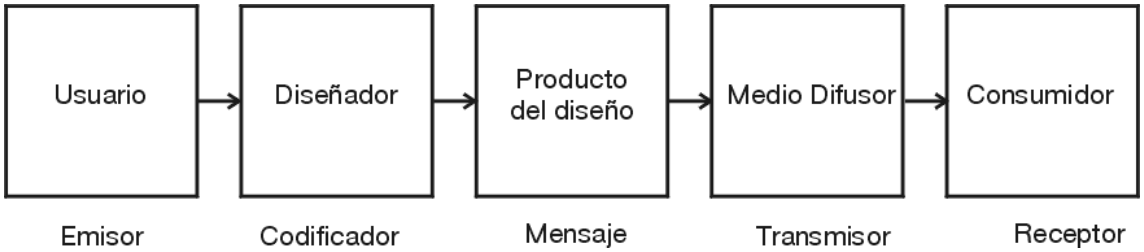


Figura 1: Componentes de la cadena comunicacional

Fuente: Costa, 1989: 11

Emisor

Una aplicación informática estándar nace de la demanda de un emisor o “usuario del diseño” (generalmente una organización que busca constituir una audiencia) que confirma la utilidad y necesidad

de recurrir al diseño para planificar y llevar a cabo acciones diversas como la creación de sus mensajes y conseguir así un determinado fin.

Comienza entonces la tarea del codificador (equipo generalmente interdisciplinar en el desarrollo de una aplicación multimedia) que resolverá así el problema o problemas establecidos.

Codificador

En términos de comunicación, el codificador es el diseñador implicado en la construcción de un producto multimedia y de los mensajes. Según Ruiz Collantes[17] a este individuo se le atribuyen diversas cualidades y habilidades. Estas son:

- Capacidad analítica. El diseñador debe poder discriminar los diferentes factores, circunstancias y componentes de un hecho, una idea o un objeto, y debe poder estudiar las relaciones que se establecen entre todos ellos, con el fin de tener, en cada momento, un conocimiento rico y complejo de los diferentes elementos que inciden en el desarrollo de su diseño.

- Capacidad de síntesis. El diseñador debe poseer la capacidad de estructurar la información de que dispone y de tratarla y sintetizarla llegando a conclusiones que le resulten operativas en la toma de decisiones.

- Creatividad. El diseñador debe tener la capacidad de imaginar soluciones originales, no debe repetir lo ya existente sino innovar constantemente.

[17] Ruiz Collantes, 1992

- Capacidad metodológica. El diseñador debe ser riguroso en su trabajo y seguir con criterios metodológicos el proceso de diseño, y con ello con el fin de adecuar sus propuestas, por más originales que sean, a los requerimientos que se le hayan planteado.

- Visualización y memoria. El diseñador debe tener cierta facilidad para visualizar mentalmente aquello que imagina, para establecer, también mentalmente, relaciones especiales, y para retener imágenes en su memoria.

- Capacidad para la representación gráfica. Es necesario que el diseñador sea capaz de representar en esbozos, planos, etc., aquello que imagina, para explicárselo a sí mismo y a los demás.

- Capacidad de adaptación y versatilidad. Dado que el diseñador puede encontrarse con proyectos de naturaleza distinta, el profesional deberá poder enfrentarse a ellos con flexibilidad y amplitud de perspectivas. (Ruiz Collantes, 1992: 62-63)

A ello se añade que "el diseñador ha de poseer una fuerte sensibilidad estética, un criterio para discriminar en cuestiones de gusto y calidades, además de saber manipular y combinar de manera adecuada formas, colores, materiales, texturas, etcétera. El diseñador también tiene que ser capaz de captar y entender los contenidos del universo cultural y mítico de la sociedad, y ello con objeto de que los productos que diseñe respondan adecuadamente a las aspiraciones simbólicas de dicha sociedad. Por otro lado, dado que el diseñador debe además aportar soluciones formales que satisfagan funciones utilitarias, tendrá que ser capaz de entender y analizar dichas funciones. Por último, en el perfil idóneo del diseñador debemos incluir una cierta predisposición hacia los conocimientos de carácter técnico y económico, que le permitan relacionarse sin problemas con los procesos de producción y comercialización de sus diseños." (Ruiz, 1992: 63)

Costa define al diseñador como aquel que "ejerce una interpretación creativa de los datos base relativos a un propósito definido para su puesta en código inteligible" (Costa, 1989: 12)

Las diferentes formas de dependencia entre la empresa y el diseñador son:

a) Diseñador asalariado: en una empresa el diseñador se integra a un departamento, agregado a menudo a la dirección técnica, de marketing o publicidad, y otras veces de la dirección general.

b) Diseñador independiente: cuyo estatuto es el de las profesiones liberales, este colabora directamente con la empresa, ya sea como consultor o interviniendo en un problema sin entrar en su realización, o bien haciéndose cargo pleno de un proyecto. (ver Costa, 1989: 12)

El diseñador a observar en este estudio deberá conocer los principios de la aplicación multimedia para poder desarrollar el producto. Tiene que conocer por un lado, los recursos en el ámbito de mensaje, y por otro los derivados de su campo de actuación insertados también en el contexto comunicacional, el medio difusor.

Gui Bonsiepe[18] destaca una serie de contribuciones del diseñador al desarrollo del interfaz y los conocimientos deseables para su correcta ejecución.

Las contribuciones del diseñador al desarrollo del interfaz son: (Bonsiepe, 1998: 49-50)

- Observar, analizar e interpretar procesos operativos (de trabajo).
- Formular las especificaciones de la funcionalidad de uso.
- Organizar las opciones de comando.
- Definir los posibles flujos operativos (story boards) de las secuencias operativas.

[18] Bonsiepe, 1998

- Estructurar el espacio operativo.
- Diseño de componentes gráficos.
- Diseño de tutorials.
- Diseño de la documentación.
- Diseño del material promocional.

Los conocimientos deseables del diseñador para el diseño de la interfaz: (Bonsiepe, 1998: 50)

- Conocimiento de los estándares de la interfaz.
- Conocimiento de conceptos básicos de la informática.
- Conocimiento de los programas para el desarrollo de prototipos y del *rapid prototyping*.
- Conocimiento de las técnicas de animación.
- Conocimiento de lenguajes de *scripting*.
- Conocimientos básicos de diseño gráfico en el medio digital.
- Conocimiento de las técnicas para *user testing*.
- Conocimiento de las teorías del aprendizaje.
- Conocimiento de los principios de sistemas expertos.

- Competencia lingüística.

Para Clement Mok[19] el compromiso que tiene el diseñador en el diseño de la interacción es de una responsabilidad muy importante: "recordar que las personas necesitan comunicarse y expresarse. El trabajo de un diseñador debe estar siempre enfocado en las personas que experimentarían la interacción y en lo apropiado para una determinada comunidad; la tecnología utilizada es siempre una consideración secundaria. La tarea definitiva de todo diseñador es crear maneras para que las personas puedan comunicarse y compartir intereses en común." (Mok, 1998: 147)

Si lo que se pretende de la aplicación es que forme parte de un todo homogéneo como criterio coherente de calidad este individuo no puede trabajar de forma independiente. El trabajo se hará en equipo. La búsqueda del equilibrio en el planteamiento de aplicaciones es así primordial por lo que el reparto de tareas debe ser concreto y específico para cada equipo. Por lo tanto el codificador en el guión multimedia no es tan sólo un individuo sino que son varios equipos interdisciplinares.

Guillem Bou[20] distingue una estructura de producción de una aplicación multimedia compuesta por cuatro equipos interdisciplinares: el equipo de guión, el equipo de documentación, el equipo de formato de datos y el equipo de montaje de la aplicación. Estos realizarán su trabajo coordinados mediante un sistema de ráfagas encadenadas[21] con la finalidad de conciliar la homogeneidad de resultados. Se describen sus tareas concretas y responsabilidades: (Bou, 1997: 73-119)

Equipo de guión

"Es el que redacta el guión según los convenios establecidos, de forma que sea inteligible para todos los demás equipos. Por tanto, es el que establece como será cada escena. Este equipo entrega a los demás

[19] Mok,1998
[20] Bou, 1997
[21] Cada equipo trabaja a partir del material que entrega el otro. (Bou, 1997: 76)

el guión perfectamente detallado. Lo complementa con comentarios adjuntos en documentos sobre características de los personajes, de los paisajes, etcétera y de cualquier otra información de interés para el resto de los equipos." (Bou, 1997: 77)

"Su tarea es el punto de partida de la producción de la aplicación. El equipo de guión responde de la descripción detallada de cada escena. Es decir, su función es tan importante por el hecho de concebir la aplicación como por el de hacerla inteligible." (Bou, 1997: 77)

Equipo de documentación

"Es el que consigue los datos 'en sucio', es decir, las fotos, las imágenes, sonidos y cualquier elemento externo que vaya a ser incluido en la aplicación. Es también responsable de vigilar los derechos intelectuales de cada elemento que se usa en la aplicación." (Bou, 1997: 77)

"También realiza labores de investigación sobre los elementos que se van a incluir en la aplicación y propone alternativas que consulta con el equipo de guión." (Bou, 1997: 78)

El equipo además responde de la entrega física de cada elemento de la escena y garantiza a los demás que no se atenta contra los derechos intelectuales de los diversos elementos que se integrarán en la aplicación.

Equipo de formato de datos

"Es el que hace de puente entre la documentación y el montaje de la aplicación. De acuerdo con el montaje, se encarga de establecer los formatos y especificaciones que se utilizarán en la aplicación." (Bou, 1997: 78)

"El equipo de formato de datos responde de la entrega de cada elemento de la escena según las pautas establecidas. Realiza una labor de homogeneización de datos según los patrones establecidos en la producción." (Bou, 1997: 78)

Equipo de montaje de la aplicación

"Es el que conjuga los elementos y monta la aplicación definitiva. Antes de iniciar la aplicación expone al equipo de guión las posibilidades que ofrece cada una de las herramientas que se pueden utilizar para montar la aplicación. Es su trabajo el hacer que todo 'se mueva y esté enlazado', pero no lo es el buscar ninguno de estos elementos que se van a incluir en la aplicación." (Bou, 1997: 78)

"El equipo de montaje de la aplicación responde de la apariencia y de las cualidades de la aplicación definitiva (velocidad de acceso a los datos, interactividad ágil, comportamiento de la aplicación según establece el guión, etc.)." (Bou, 1997: 79)

Para Guillem Bou[22] son dos tipos de profesionales los que juegan un papel fundamental en el esquema de producción de las aplicaciones multimedia: Los guionistas y los informáticos.

El personal informático se decanta por tareas de análisis global de la aplicación, la programación de rutinas específicas y la resolución de problemas técnicos. (Bou, 1997: 85)

El guionista juega un papel doblemente relevante: es quién ha concebido la aplicación (para ello debe conocer las posibilidades que le ofrece el medio, al igual que todos los recursos que se pueden usar en las aplicaciones multimedia, "tiene que apurar su creatividad y trasladarla a la forma de la aplicación: esta debe ser original no sólo en lo que sucede, sino en cómo sucede.") y es quién mejor puede coordinar y dirigir la producción (al estar implicado en los problemas del esquema de producción.).

[22] Bou, 1997

Para Guillem Bou "el guionista, por tanto, es un diseñador al completo de la aplicación multimedia" (Bou, 1997: 96)

José Luis Orihuela y María Luisa Santos[23] proponen de un equipo interdisciplinar formado también por cuatro áreas para desarrollar un proyecto multimedia. Estas son el área de redacción, el área de producción, el área artística y el área técnica de las cuales definen las funciones de cada perfil de trabajo.

Área de redacción

"Se definen los conceptos básicos del proyecto, se establece su identidad y se justifica su adecuación a los medios digitales." (Orihuela, Santos, 1999: 49)

Perfil	Funciones
Documentalista	Su labor consiste en obtener información necesaria para elaborar el contenido del proyecto. Sus funciones son: Investigación Identificación y selección de fuentes Acceso y valoración de información Redacción de borradores Revisión y corrección de textos
Guionista	Se encarga del contenido global del proyecto. Estructura el contenido, determina los elementos de diseño que se requieren para apoyar esta estructura y decide los medios más apropiados de las diferentes partes del contenido.

[23] Orihuela, 1999

	Sus funciones son: Dar estructura al contenido y elaborar la información del proyecto en forma de hipertexto, Establecer el sistema de navegación contemplando los posibles trayectos, determinando las rutas del usuario y su retroalimientación Definir el sistema de ayuda, las metáforas y los mapas de navegación. Seleccionar los medios más idóneos, considerando los puntos fuertes de cada uno de los media que integran multimedia Revisión y corrección de textos En proyectos de ficción interactiva y juegos, el guionista: - Crea la historia y los personajes, - Escribe los diálogos, los textos narrativos y expositivos, y - Articula en escenas navegables los universos de ficción.

Tabla 3: Área de redacción.

Fuente: Serra, Marta; Sanabre, Carles (2000) módulo 9:30

Área de producción

Se encarga de "adecuar el proyecto interactivo al mercado, estudiar su viabilidad y establecer, tanto el modo de desarrollarlo, como las estrategias para su difusión" (Orihuela, Santos, 1999: 56)

Perfil	Funciones
Coordinador	Se responsabiliza del desarrollo total e implementación del proyecto. Asimismo, también asume la responsabilidad del contenido y la estructura del proyecto. Entre sus tareas están: Administración, gestión del equipo humano que desarrollará el proyecto y liderazgo del equipo Elaboración y administración del presupuesto Realización de los planes de trabajo, horarios, sesiones, etc. y control del calendario Relación con el cliente Marketing del proyecto Gestión de recursos Control del resultado
Productor ejecutivo	Dependiendo de la envergadura de la empresa, puede existir este perfil, cuyas funciones son: Gestión administrativa Marketing de la empresa Relación con los clientes Elaboración de presupuestos Gestión de recursos
Director del proyecto	Dependiendo de la envergadura de la empresa, puede existir este otro perfil, responsable de la producción de una proyecto en particular, cuyas funciones son: Liderazgo del equipo Establecimiento del plan de trabajo Control del calendario Control del resultado

Tabla 4: Área de producción.

Fuente: Serra, Marta; Sanabre, Carles (2000) módulo 9:29

Área artística

Esta área define la estética de la aplicación multimedia. "Las soluciones gráficas y estilísticas del proyecto reflejan las decisiones sobre diseño de navegación y facilitan al usuario la interacción con el programa." (Orihuela, Santos, 1999: 59)

Perfil	Funciones
Director de arte	Definición estética global Supervisión del diseño gráfico Coordinación con especialistas Control del estilo final
Diseñador gráfico	Se encarga del aspecto visual del proyecto, juntamente con ilustradores, animadores y especialistas en procesamiento de imágenes. Entre sus funciones están: Diseño de interfaces Creación de elementos visuales Composición de pantallas
Diseñador de interfaces	En función de la envergadura del proyecto, puede necesitarse este perfil específico. Se encarga de: Crear rutas de navegación y mapas de contenido. Organizar el contenido multimedia, de manera que permita al usuario acceder fácilmente al contenido y moverse cómodamente dentro de la creación final. La facilidad de uso de navegación, el uso efectivo de ventanas, fondos, iconos, etc. son resultados de su trabajo. Puede ser además guionista o diseñador gráfico.

Tabla 5: Área artística.

Fuente: Serra, Marta; Sanabre, Carles (2000) Módulo 9: 30

Área técnica

"Los responsables del Área técnica estudian y resuelven los aspectos del proyecto asociados a su implementación material en un medio digital, desde las primeras maquetas o prototipos, pasando por las versiones de prueba (Alfa: pruebas iniciales para evaluar la funcionalidad, y Beta: pruebas finales con usuarios en situaciones reales), hasta su producción final" (Orihuela y Santos, 1999: 58)

Perfil	Funciones
Programador multimedia	Usualmente, es un ingeniero de software quien integra todos los elementos del proyecto utilizado un sistema de desarrollo o un lenguaje de programación. Entre sus funciones están: Compilación de la maqueta Integración multimedia Funcionalidad de la navegación Operatividad del soporte Realización de pruebas Beta
Especialistas	- Especialistas en vídeo Además de tener una experiencia en dirección, edición de vídeo y saber realizar buenas tomas, ha de trabajar con herramientas para la edición digital. Es importante que adapte y consiga las tomas de vídeo para la programación interactiva. Función: grabación, edición y postproducción digital del vídeo - Especialista en audio Diseña y produce música, narraciones explicativas y efectos de sonido. Pueden responsabilizarse también de localizar y seleccionar la música adecuada, grabar, digitalizar y editar material grabado. También deben realizar los cálculos pertinentes para optimizar los sonidos y obtener una calidad decente. Función: composición musical, edición y efectos de sonido - Otros especialistas

	Fotografía y tratamiento digital de imágenes Creación de objetos, entornos y animaciones 2D y 3D Creación de entornos de realidad virtual

Tabla 6: Área técnica.

Fuente: Serra, Marta; Sanabre, Carles (2000) módulo 9:31

Desarrollo en la elaboración de un producto multimedia

Orihuela y Santos[24] distinguen tres fases sucesivas en la elaboración de un producto multimedia: Presentación preliminar, anteproyecto, memoria y maqueta.

	Presentación Preliminar	Anteproyecto	Memoria y maqueta
Coordinador	Definición de cliente y usuario, identificación de recursos necesarios y elaboración del plan de trabajo	Revisión de perfiles de cliente y usuario, cuantificación de recursos y ajuste del plan de trabajo	Supervisión de la maqueta y edición de la memoria
Documentalista	Identificación de las fuentes	Obtención de la documentación necesaria	Relación de las fuentes utilizadas
Guionista	Definición de objetivos y género, esbozo de contenidos y análisis de productos similares	Redacción de un primer borrador de contenidos y elaboración de la estructura del hipertexto	Revisión y corrección del hipertexto y de los textos de la memoria, edición del storyboard
Director de arte	Primer esbozo del estilo general del proyecto y análisis de estilos aplicables	Definición del estilo gráfico y audiovisual del proyecto	Definición de la estrategia de imagen del producto
Diseñador gráfico	Primeros bocetos de pantallas	Definición y composición de los elementos de la interfaz	Diseño gráfico de la memoria, edición del storyboard
Programador	Elección de la	Pruebas de funcionalidad	Montaje de la

[24] Orihuela y Santos, 1999

	herramienta de autor	de la navegación	maqueta
Especialistas	Identificación de material audiovisual disponible	Producción de materiales originales y adaptación de materiales disponibles	Colaboración en el montaje de la maqueta

Tabla 7: Funciones de los miembros del equipo en cada fase del proyecto.
Fuente: Orihuela, José Luis; Santos, María Luisa. 1999: 87

Mensaje y medio difusor

El hecho de definir el mensaje y medio difusor bajo un mismo epígrafe corresponde a una postura práctica que permita explicar términos y conceptos que se ligan directamente entre sí. También corresponde al hecho (siguiendo a Bou Bauzá, 2003 que "en producción multimedia es frecuente oír hablar de contenidos y diseño", o lo que es lo mismo, de fondo y forma, entremezclados) de que "seguramente el multimedia es uno de los ámbitos donde están más íntimamente relacionados contenidos y diseño, debido justamente a la interactividad.[25]" (Bou, 2003: 92)

Para Joan Costa[26] el producto o mensaje es la conjugación de:

a) unos objetivos de la empresa, que se definen a partir de un plan de marketing, de las expectativas y motivaciones del público, y de unas intenciones precisas de comunicación;

b) un pliego de condiciones, en el que se precisan los fines, los medios y las premisas; en este documento se resumen los objetivos del trabajo y asimismo los datos estratégicos, técnicos, económicos y temporales, que inciden en el proyecto determinando la tarea del diseñador;

c) un proceso de diseño, que está regido por el pliego de condiciones, y desarrollado según el plan mental y la orientación creativa del diseñador; (Costa, 1989: 11-12)

[25] Más adelante se expone el significado de este término.
[26] Costa, 1989

En la conceptualización de una aplicación multimedia, Marta Serra y Carles Sanabre tienen en cuenta dos recursos básicos en el ámbito de mensaje que marcan las principales diferencias respecto a otro tipo de producciones (literarias, audiovisuales, etc.). Son los siguientes: El hipertexto y la interactividad. (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: Módulo 2: 6) Ambos conceptos se tratarán a continuación.

El medio difusor es el "canal" por el que circulan los mensajes. En las aplicaciones multimedia se pueden distinguir dos tipos de medios técnicos de difusión, también llamados medios digitales[27] on line y off line.

Los primeros implican la presencia de una red que ponga en comunicación un terminal y una o varias fuentes de información o el programa a utilizar, o en las que pueden introducirse soportes ópticos de memoria. Esto es Internet e intranets. En el ámbito de los media off line son soportes tales como DVD, CD-ROM y cualquier sistema de almacenamiento en disco.

Para Orihuela y Santos (1999: 37) sus dos características fundamentales son la multimedia y la interactividad[28].

Multimedia

Para definir este concepto se podría hablar de la confusión existente entre multimedia, hipertexto e hipermedia. Los enormes avances tecnológicos, la diversidad de soportes informáticos han provocado que los términos y denominaciones se multipliquen "provocando no pocas polémicas y estudios intentando su exacta definición." (Colorado, 1997: 5)

[27] ver Orihuela; Santos, 1998: 37
[28] Multimedia entendida como integración de formatos de información en un mismo soporte; e interactividad como la posibilidad de articular de un modo no lineal la información, exigiendo así la actividad del usuario para acceder a ella. (Orihuela y Santos, 1999: 37)

Esta confusión, tal como apunta Arturo Colorado[29] se puede deber a que sean el "reflejo de las áreas en las que los diferentes autores están comprometidos: las empresas y expertos informáticos prefieren hablar de multimedia, mientras el ambiente académico se usa el término hipermedia para lo que, en muchos casos, es lo mismo." (Colorado, 1997: 5)

Colorado prefiere limitar el término multimedia a su sentido etimológico: "La combinación de varios 'media' (en sentido de soportes) coordinados sincrónicamente (diapositivas y audio en una única instalación, videodisco y diapositivas, vídeo digital interactivo y diaporama, etc.). Pero tenemos que reconocer que el término multimedia se ha popularizado de tal manera que acabará por imponerse para globalizar e incluir cualquier sistema interactivo. Su sistemática y abusiva utilización por las firmas comerciales se encuentran en la base de este fenómeno irrefrenable." (Colorado, 1997: 9)

Así por hipermedia este investigador entiende "el soporte físico, de base informática, que permite el desarrollo del hipertexto. Puede ser tanto una aplicación individual para un solo usuario, como una aplicación multi-uso en una red local o de gran alcance (world wide web)." (Colorado, 1997: 8)

Esta misma definición para otros autores es conocida con el término multimedia como ya advertía anteriormente Arturo Colorado. Para Orihuela y Santos "el término hipermedia resulta, en parte anacrónico y en parte redundante", por lo que mantienen la denominación multimedia. (Orihuela y Santos, 1999: 46)

Marta Serra y Carles Sanabre también utilizan el término multimedia en detrimento de hipermedia. Para ellos "el multimedia, entendido como la capacidad de integrar diferentes medios como texto, gráficos, sonido, imágenes fijas y en movimiento en un ordenador personal, comporta la creación de un nuevo lenguaje. Genera también una interacción entre el espectador y la aplicación, ya que concede al usuario cierto papel de actor." Así el multimedia: (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: módulo 2: 6)

[29] Colorado, 1997

- Integra varios medios en uno adoptando sus ventajas.

- Permite la interactividad.

- Gracias a la telemática permite utilizar el multimedia de forma remota y en grupo, por ejemplo en Internet.

- Su proceso de guión y producción puede implicar una mayor complejidad que los otros medios. (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: módulo 2: 6)

Para saber que recursos se pueden utilizar en el ámbito de mensaje, hay que conocer los componentes del lenguaje multimedia. Para Serra y Sanabre los componentes son:

Componente	Descripción
Texto	El texto es la base de muchas aplicaciones y constituye la información fundamental usada en la mayoría de los programas multimedia. Comprende desde un breve sumario hasta una novela entera. Incluye título, subtítulos, diccionarios, glosarios, ayudas, índices, indicaciones, etc.
Datos	La información se presenta en forma de estadísticas, tablas, esquemas, cuadros, hojas de cálculo...
Gráficos	Los gráficos incluyen desde trabajos artísticos manuales convencionales, hasta imágenes generadas por ordenador. Por ejemplo, mapas, dibujos, pinturas...
Imágenes fijas	Se distinguen de los gráficos porque las imágenes fijas son imágenes fotográficas, capturadas a través de sistemas audiovisuales como cámaras fotográficas (ya sean digitales o no)
Vídeo	Son una serie de imágenes capturadas a través de sistemas audiovisuales como cámaras de vídeo digitales. Constituyen una sucesión de imágenes fijas, por lo cual, se perciben en movimiento.
Animaciones	Comprenden un amplio rango de técnicas creativas y medios, desde figuras tridimensionales capturadas en película a imágenes generadas completamente por ordenador.
Audio	Incluye voz humana, música y efectos sonoros, registrados en directo o creados electrónicamente. El sonido puede reforzar la comprensión de la información presentada.

Tabla 8: Componentes multimedia
Fuente: Serra, Marta; Sanabre, Carles (2000: 9)

Tres de ellos están cercanos a la producción audiovisual por lo que habrá que tener en cuenta una serie de conceptos pertenecientes a esta disciplina en el trabajo del diseñador: el tratamiento del ritmo en la narración audiovisual, reglas de introducción de la información textual en el discurso compartido con imágenes y sonido, etc. Así, tal como apunta Mok:

"Una de las mayores preocupaciones hoy en día en el mundo de los negocios es comprender y estructurar las relaciones entre los medios audiovisuales y el medio informático. El flujo constante entre estos medios hace que la relación sea difícil de descifrar. A medida que se va forzando al formato digital el contenido de medios no basados en la pantalla (medio impreso, música, telecomunicaciones), se va configurando como una forma híbrida de medios en un espectro de aplicaciones desde herramientas a títulos. Las empresas deben considerar el proceso en su integridad, incluyendo todos los aspectos funcionales de cada híbrido y el contexto apropiado para cada tipo de contenido." (Mok, 1998: 37)

Tipología de las aplicaciones

Para poder adecuar en el ámbito de discurso los códigos expresivos, comunicativos, estéticos, etc. hay que tener en cuenta la variedad de productos o aplicaciones multimedia existentes en el mercado.

Guillem Bou distingue dos polos opuestos por lo que respecta a la realización en equipo de aplicaciones multimedia (Bou, 1997: 112-119)

1. Las aplicaciones tipo catálogo

2. Las aplicaciones tipo simulador

Las aplicaciones tipo catálogo son aquellas en las predomina la estructura del texto y la imagen por encima del ritmo de la propia aplicación. Es decir, aquella cuyo punto fuerte es la información que se transmite, el modo en que se organiza y la forma en que se presenta. Un ejemplo claro de este tipo lo constituyen las enciclopedias o los puntos de información. Para la elaboración de este tipo de aplicaciones no hace falta contar con un nutrido grupo de programadores. Es más importante constituir un buen equipo de documentación.

La importancia de las aplicaciones tipo simulador reside en que se haga participe al usuario de una vivencia, siendo la información explícita puesta en juego mucho más reducida que en los catálogos. Normalmente se pide a un simulador que el usuario interiorice o desarrolle una serie de informaciones, hábitos, destrezas, esquemas mentales, etc. Un ejemplo claro de estas aplicaciones lo constituyen los programas de simulación de puestos de trabajo o actividades empresariales. Para este tipo de aplicaciones sí hay que contar con programadores que intenten sacar el máximo partido a la aplicación. (Bou, 1997: 112-119)

Orihuela y Santos proponen las siguientes categorías de géneros según el tipo de mensaje.

Categorías de géneros	
Géneros	Ejemplos
Ficción	Juegos, cuentos interactivos
Información	Obras de consulta, obras científicas, documentales, periódicos electrónicos
Educación	Cursos, enciclopedias, guías, museos virtuales....
Promocional	Sitios web institucionales y corporativos, aplicaciones publicitarias, etc.
Expresión artística	Música, fotografía, literatura, danza, etc.

Tabla 9: **Propuesta de tipología de aplicaciones en función de sus objetivos.** Fuente: Serra, Marta; Sanabre, Carles (2000: Módulo 5: 5)

Interactividad

¿Qué se entiende por interactividad?

Es difícil encontrar una definición precisa que no provoque polémicas. Las advertencias y críticas de investigadores para delimitar su correcta definición son habituales, así Bustamante[30], subraya:

"En primer lugar, el término de 'interactividad' entraña tanto riesgo como todos los conceptos que la comunicación ha intentado importar sin matices de la tecnología o de las ciencias naturales, sobre todo porque su proyección a lo social supone una amplia tipología – interactividad entre máquinas, entre máquinas y personas, entre personas a través de máquinas, entre grupo sociales- y sólo con precauciones múltiples puede ser aplicado al ámbito de la comunicación social." (Bustamante, 1999: 22)

Si se estudia el significado del concepto interactivo se puede comprobar que existe al emplearlo una gran ambigüedad y confusión debido en parte a que el origen de este término no fue exclusivo del área informática:

"Interactivo que guarda relación con interacción, ha sido utilizado desde su primera aparición documentada en 1832 por diversas disciplinas científicas ajenas a la informática como la física, la genética o las ciencias sociales[31]." (Sábada Chalezquer en Comunicación y sociedad, vol. XIII. Núm. 1. 2000:141)

El término interactividad en el campo informático aparece como una cualidad predicada de muchos dispositivos y productos. Debido a su auge este término se ha expandido mucho más que en

[30] Bustamante, 1999

[31] "En el terreno de las ciencias sociales, la interacción cobra una gran relevancia. En este campo se utiliza para hablar de relaciones interindividuales. Es Talcott Parson, en 1951, quien llena de sentido el término al que hacía referencia en su obra Theory Action. También los psicoanalístas hicieron amplio uso del concepto de interacción, entendido como el proceso en que las personas se influyen recíprocamente mediante el intercambio mutuo de pensamientos, sentimientos y reacciones." (en Sábada Chalezquer en Comunicación y sociedad, vol. XIII. Núm. 1. 2000:142); (Cfr. DEMARCHI, Franco y ELLENA, Aldo, Diccionario de Sociología, Ed. Paulinas, Madrid, 1986.)

otras áreas de conocimiento y ha llegado a un mayor público. Pero el uso indiscriminado del término que aparece como "el gran potencial de convertir simples redes y aparatos en el ágora del siglo XXI", la continua introducción en el mercado de tecnologías con el calificativo de interactivas (por ejemplo el CDi, televisión interactiva, etc.) y la evolución constante de la tecnología hacen que resulte difícil encontrar una definición adecuada.

Sábada Chalezquer[32] propone una definición del término interactividad entendida como "la potencialidad de un sistema tecnológico de favorecer procesos comunicativos eficientes al permitir la presencia de elementos que hacen análoga la comunicación mediada por la tecnología al diálogo." (Sábada Chalezquer en Comunicación y sociedad, vol. XIII. Núm. 1. 2000: 148)

Colorado[33] entiende por interactividad: "la libre navegación por la información que permite la programación informática basada en el hipertexto. Y esta navegación no sólo es libre, sino que permite una permanente interactuación entre medio y usuario:

- La información es ofrecida en sus múltiples posibilidades al usuario.

- El usuario selecciona el orden y la forma de acceder a la información.

- El hipermedia ofrece nuevas posibilidades de navegación." (Colorado, 1997: 8 - 9)

Para Marta Serra y Carles Sanabre[34] "la interactividad es el diálogo bidireccional que se establece entre una persona y una máquina o entre una persona y otra persona. Los dos (o tres) elementos interactúan: cuando la persona realiza una acción, la máquina responde, y viceversa." (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: Modulo 4: 6)

[32] Sábada Chalezquer en Comunicación y sociedad, vol. XIII. Núm. 1. 2000
[33] Colorado, 1997
[34] Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000

Para permitir la comunicación entre usuario y la máquina se necesita de "una interfaz intuitiva que requiera poco entrenamiento y ofrezca un entorno amigable, un estilo de trabajo parecido al que utiliza el ser humano cuando interactúa en su vida diaria." (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: modulo 4: 5)

Así, "la interacción de un producto significa que el usuario controla la secuencia, velocidad y el trazado en la ruta de navegación, además de escoger aquello que quiere mirar y lo que prefiere ignorar. La base de todo diseño de interacción es la comprensión de lo que el usuario puede o quiere hacer en un momento dado. Ahora bien, no porque el usuario pueda siempre interacturar se consigue un aumento de calidad del producto. O sea, la interactividad por sí sola no es garantía de éxito. Al contrario, debe planificarse cuidadosamente cada interacción (entrada de datos, elección, forma de señalar, etc.) (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: módulo 4: 6)

A este último comentario se le puede añadir la reflexión de Bustamante[35]:

"Naturalmente cada tecnología es más o menos potencialmente interactiva, pero la historia de las tecnologías de la comunicación ha enseñado abundantemente que la sociedad no retiene muchas veces sus aplicaciones más interactivas, sino las más aptas para la creación de un mercado de masas." (Bustamante, 1999: 22)

Clasificación según la interacción

Colorado[36] distingue tres tipos de niveles o paradigmas en las aplicaciones multimedia a partir de que el soporte no sea empleado como un simple archivo y no se precise la interactividad. Estos son: El nivel de presentación, el nivel de información, el nivel de comunicación interactiva. (Colorado, 1997: 13-14)

[35] Bustamante, 1999
[36] Colorado, 1997

- El nivel de presentación. Es el más básico de todos. Es la presentación de todo aquello susceptible de ser digitalizado. "El grado de interactividad es aquí básico y se limita a poder ir de un objeto a otro a partir del criterio de clasificación utilizado, añadiendo en todo caso, el sonido en voz en off o en el acompañamiento musical."

- El nivel de información. "El usuario en este nivel ya no se limita a contemplar lo que se le presenta, sino que puede realizar una indagación a través de la navegación por la información suministrada. Aquí el grado de interactividad es mayor que en primer nivel y el usuario puede viajar del 'objeto' presentado a la información que lo complementa, de una información a otra, del texto a la imagen, de ésta a la grafía, etc."

- El nivel de comunicación interactiva. Es la aplicación multimedia que "impulsa el conocimiento humano" gracias a la explotación intensiva y extensiva de los diferentes medios que la integran. Así "el usuario es invitado no sólo a ver o a indagar sino a ser capaz de crear su propio conocimiento a través de la comparación, la interpretación y el análisis. El grado máximo de participación se alcanza cuando el usuario es invitado por el multimedia a incorporar al mismo sus propias opiniones o a completar aspectos a través del texto, la grafía o la imagen." (Colorado, 1997:13-14)

Xavier Berenguer[37] parte de la cantidad de interacción requerida por el usuario y la capacidad de autonomía y control que se le permite a este para clasificar en cuanto a los niveles de interactividad diversos programas interactivos. (Berenguer, 1997 en Formats)

[37] Berenguer, 1997 en Formats

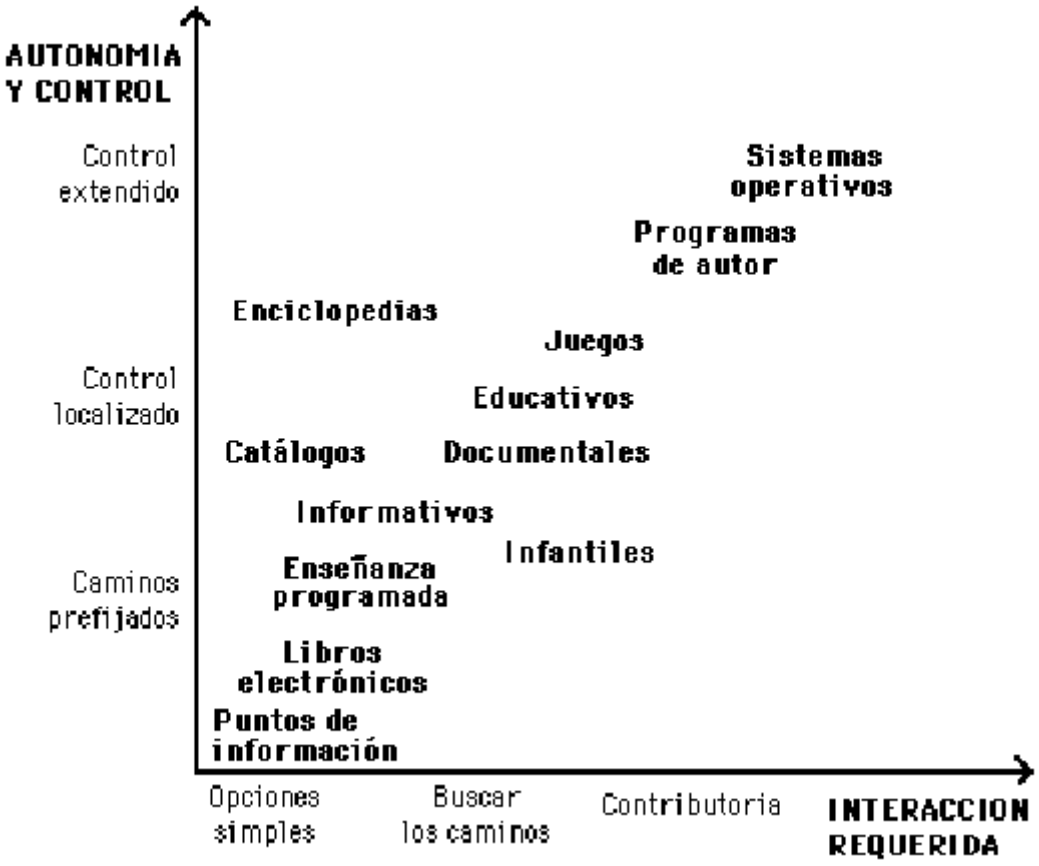


Figura 2: **Clasificación de programas interactivos en cuanto al nivel de interactividad.** Fuente: Berenguer, 1997 en Formats

En el Figura 2 se observa que el nivel más bajo corresponde a los sistemas que ofrecen opciones reducidas y simples a la vez que dispone de unos caminos prefijados de los que es imposible decidir por uno mismo qué hacer o por dónde navegar. El nivel de autonomía más alto corresponde a todo lo contrario. Es aquel donde se "puede acceder a todo el espacio a través, por ejemplo, de algún índice global que conduce a los *átomos* de información, como pasa en las enciclopedias y en las obras de referencia." (Berenguer, 1997)

Tanto Berenguer como Colorado explicitan problemas en la concepción del tipo de aplicaciones cuyo nivel de autonomía, control e interacción requeridas sean altos o lleguen a obtener un nivel de comunicación interactiva.

El problema radica en que muchas de las aplicaciones multimedia interactivas que se encuentran "en el mercado pueden ser considerados como regresivos, pues se limitan a un simple nivel de presentación" (Colorado, 1997: 14) A ello Colorado apunta varias causas y entre ellas predomina la que no se ha sabido aprovechar las posibilidades del soporte. Aunque su propósito únicamente hace hincapié que el medio interactivo como adecuado perfectamente a funciones informativas, documentales y lúdicas, este investigador no va más allá en el análisis de lo qué ocurre cuando se intenta explicar historias no lineales con un grado elevado de interactividad. Autores como Ted Nelson[38] sostienen que el medio interactivo guarda estrechos vínculos relacionados con el medio cinematográfico por lo que habría que preguntarse "¿cómo se adecua a la ficción y al drama, como afecta la interactividad a la narrativa, cuáles son las posibilidades *cinematográficas* del nuevo medio?" Xavier Berenguer respondiendo a esta pregunta afirma:

"La interactividad implica la narración 'no lineal', por oposición a la narración 'lineal' y secuencial de siempre, desde que los griegos escribieron la primera comedia. Pero la narración, sea o no interactiva y aunque se desarrolle intermitentemente en el tiempo, es recibida por el espectador en forma lineal, por lo tanto todos los narradores se enfrentan al mismo problema, esto es, desplegar una serie de acontecimientos a lo largo del tiempo. La *única* diferencia es que en el medio interactivo se ha de prever más de un despliegue, se han de prever muchos y cuanto más variados mejor." (Berenguer, 1997 en Formats)

La complejidad desde el punto de vista de la creación es patente. Todavía queda mucho por investigar para lograr que un producto alcance un grado elevado de comunicación interactiva debido a que "estamos" en una primera etapa de tanteos y de creación en el medio interactivo.

[38] en Berenguer, 1997 en Formats

"La situación del medio interactivo de ahora recuerda cuando el cine sólo retrataba la realidad y los recursos del montaje no existían; por impacto y significación se podría decir que la máquina de tren de Lumière es al cine lo que la interface del escritorio es a los interactivos. Se ha de esperar, por lo tanto, a que los recursos lingüísticos se vayan definiendo y consolidando." (Berenguer, 1997 en Formats)

Metáforas

Las aplicaciones multimedia necesitan de una representación conceptual y gráfica que aproxime al usuario a la experiencia interactiva. Para que el usuario pueda asociar el entorno con sus estructura cognitivas, con su mundo conocido, se utilizan las metáforas. (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: módulo 4: 8)

Un ejemplo de metáfora es el "escritorio" de la mayoría de los sistemas operativos: Como en la realidad hay documentos (de texto, de imagen, etc.) con sus carpetas, su papelera (en dónde se puede tirar lo que no interesa), etc.

Berenguer[39] aconseja tener en cuenta una serie de puntos a la hora de diseñar metáforas:

Metáforas
Conocer bien la comprensión que la audiencia futura del programa tiene de los ordenadores y la informática
Buscar sucesos del mundo real que sugieran aspectos clave
Buscar metáforas que estén implícitas en los contenidos
Investigar los significados posibles del conceptos representado
Escoger metáforas con una cierta distancia conceptual entre el significado original y el metafórico
Escoger una metáfora adecuada a la audiencia
Escoger metáforas con significados literales bien comprensibles
Escoger la metáfora con la estructura más rica posible
Identificar los aspectos no utilizados de la metáfora

[39] Berenguer, 1997 en Formats

Tabla 10: Guía para el diseño de metáforas. Fuente: Berenguer, 1997 en Formats, adaptado de Halskov Madsen, Kim (1994) "A Guide to metaphorical design", Communications of the ACM, v. 37, 12, diciembre 1994.

Así para lograr la interacción en una aplicación multimedia se precisa de una interfaz que posibilite la comunicación entre el usuario y la máquina.

Reglas del diseño de la interacción

Según Bou Bauzá[40] la interactividad es un recurso propio de los sistemas informáticos muy importante. En su libro "el guión multimedia" da a conocer una serie de principios generales[41] que rigen una aplicación. Entre ellos está el principio de interactividad del que para su diseño se deben tener en cuenta unas reglas genéricas que resume en seis directrices prácticas: (Bou, 1997: 33-37)

1. Tiene una función de reforzar el mensaje. "Si el diseño es correcto, se logrará que el mensaje se haya transmitido mejor gracias al establecimiento de un buen diálogo entre el programa y la persona que lo utiliza." (Bou, 1997: 33-37)

2. El ordenador ofrece la posibilidad de aplicaciones altamente interactivas. Así que "cada vez que se entra en un proceso no interactivo se desperdicia la potencialidad del medio" por ejemplo la lectura de textos extensos en pantalla, la secuencias prolongadas de sonido e imagen animada, etc.

3. La interacción implica participación activa, no repetición de gestos.

4. No es aconsejable recordar al usuario que no puede interactuar.

[40] Bou, 1997
[41] Los principios generales a los que hace referencia son: Principio de la múltiple entrada, principio de interactividad, principio de libertad, principio de retroalimentación, principio de vitalidad, principio de necesidad, principio de atención. (Bou, 1997: 30-52)

5. No se limita al esquema usuario-máquina. Se debe evitar pensar en que una aplicación es utilizado sólo por un usuario a la vez.

6. La interacción permite el estudio de reacciones por parte del usuario.

(Bou, 1997: 33-37)

Según Mok, las reglas que miden la utilidad y éxito de un producto multimedia interactivo son las siguientes:

Las nueve reglas del producto multimedia interactivo	
Consistencia	Los elementos han de tener una apariencia uniforme.
Predecible	El diseño debe ser intuitivo y predecible.
Progresión	Todo debe progresar de simple a complejo. La complejidad gratuita provoca disminución del interés y de la participación por parte del usuario.
Visibilidad	Los elementos funcionales deben ser visibles y su función, aparente.
Transparencia	El usuario tendría que olvidarse que está trabajando con un ordenador, y permitir que se concentre en la tarea del momento.
Retroalmimentación	Cada acción del usuario debería tener un efecto obvio e inmediato.
Modos de operación	Existen 3 modos de operación principales: - Modo de comando: Decir al sistema que haga algo, busque una palabra, vaya a una sección. - Modo de manipulación: Manipulación de objetos, simulación. - Modo de grabación: introducción de datos, anotaciones, etc.
Velocidad	El usuario tendría que ser capaz de poder controlar la velocidad con la que se mueve.
Adecuación	El diseño de la interfaz debería de acomodarse a los usuarios.

Tabla 11: Principios en el diseño de la interacción según Mok.
Fuente: Serra, Marta; Sanabre, Carles (2000: Módulo 4: 10)

Hipertexto

Las opciones en la definición de este concepto son múltiples y con variados matices. Para Guillem Bou el término hipertexto corresponde más a motivos comerciales de las empresas que a estudios rigurosos sobre denominaciones. (Bou, 1997: 147)

Colorado apunta que el pilar fundamental en lo que coinciden casi todos los autores que han estudiado el término, radica en su estructura de red interactiva basada en dos elementos: (Colorado, 1997: 5)

1. Los nodos o núcleos de contenido: el texto, el sonido y la información gráfica y visual.

2. Los eslabones que unen los diferentes nodos, que también pueden contener información o, al menos, los rótulos descriptivos. Ambos elementos crean una red de información, a través de un armazón semántico, por la que el usuario navega. Es, en última instancia, el usuario el que configura y define el orden y la extensión de la información a través del juego de las opciones interactivas del hipertexto. (Colorado, 1997: 5-6)

Para contrastar el término hipertexto con otros conceptos (como por ejemplo hipermedia o multimedia) Colorado sugiere la siguiente definición: "Se entiende por hipertexto la estructura semántica interactiva que permite la navegación a través de los núcleos de información ligados por eslabones de interconexión." (Colorado,1997: 8)

Características del hipertexto

Algunas características del hipertexto según Marta Serra y Carles Sanabre son:

- "La pluralidad de conexiones, enlaces entre diferentes nodos, aumenta las interacciones que puede haber. La estructura y relaciones que se establecen son comparables a la manera como la mente humana desarrolla los procesos cognitivos.

- El hipertexto permite un proceso de lectura no lineal, no secuencial, interactivo. Representa, pues, una manera de organizar y transmitir el conocimiento diferentes a las formas clásicas de estructurar y narrar. Representa un nuevo sistema conceptual.

- El usuario/lector tiene un papel activo, creativo. El eje vertebrador de las lectura depende de él, ya que debe escoger, y organizarse su propio camino. Es él quien decide la secuencia a seguir. Por tanto, existirán variedad de caminos en el proceso de lectura. Existirán infinidad de maneras de empezar y acabar.

- No existe una autoridad central que supervise el sistema.

- El autor hipertextual debe intuir por dónde se desplazará el lector, debe interrelacionar información, enlazarla, potenciar la vinculación de distintos elementos, etc.

- El diseño de la interfaz debe ser adecuado a la estructura de hipertexto.

- La autoría de la obra hipermedia puede resultar a veces un poco desdibujada. Los sistemas basados en hipermedia ayudan a desarrollar procesos de comunicación participativos. Por lo tanto, el producto se aproxima a lo que se denomina obra abierta.

- El hipertexto implica una redefinición profunda de la manera de escribir, estructurar, presentar la información, leerla y entenderla." (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: Módulo 6:10)

Redimensionar la información

Son varios los modelos para organizar la información en una aplicación interactiva. Xavier Berenguer muestra tres modelos no lineales. El primero conocido con el calificativo de "ramificada". "Esta estructura consiste en un menú de opciones que llevan al siguiente suceso, y éste lleva de nuevo al menú hasta acabar o volver al menú original. Representa una trayectoria de navegación en la que se han incluido nodos subordinados para ofrecer mayor interactividad al usuario." El segundo modelo llamado "hipermedia". Esta estructura es una organización en la que en apariencia no existe un itinerario de navegación predefinido y, por tanto, permite el máximo grado de flexibilidad al usuario en la navegación.

El tercer modelo de estructura llamado “contributoria”, el usuario puede añadir sucesos que después constituirán opciones para los usuarios siguientes. (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: Módulo 7:7-9)

La estructura que se da en la mayoría de las aplicaciones interactivas es una combinación de varios modelos de estructura.

“El árbol de información constituye una forma de visualización del guión del programa interactivo en lo que respecta a su estructura y a la dinámica con que se desplegará ante el espectador.” (Berenguer, 1997)

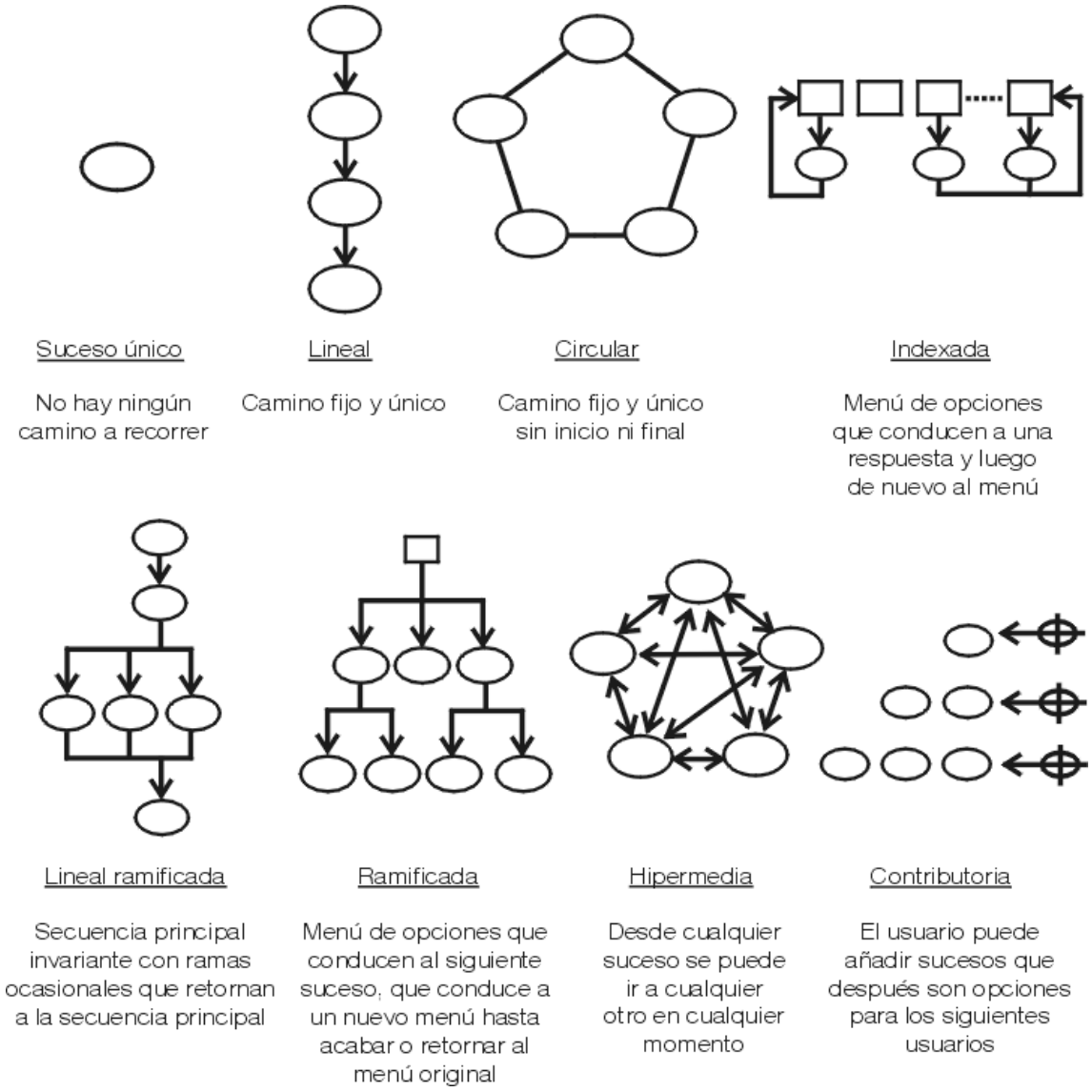


Figura 3: Algunas pautas de interacción.

Fuente: Berenguer,1997 en formats adaptado de Wilson, Stephen (1994) "The aesthetics and practice of designing interactive computer events", Multimedia'94, ACM, Nueva York.

La navegación

El término navegar es ilustrado así por De las Heras:

"Navegar supone poder recorrer la información desde puntos de partida distintos. Hacer travesías más o menos largas por la información, pero siempre teniendo el navegante la posibilidad de decidir el rumbo. Navegar no es nadar, porque entre el navegante y el mar hay un artificio construido por el hombre, el barco para el agua, el interfaz para el mar de información." (De las Heras, 1991:12 en Navarro Güere, 1999: 174)

A esto se puede añadir las explicaciones de Orihuela y Santos, que se pueden tener en cuenta para diseñar la navegación:

"La navegación que permiten los interactivos se diseña mediante las diversas estructuras hipertextuales y el variado sentido de los enlaces, y se orienta mediante el recurso de las metáforas, en particular los mapas de orientación y navegación, y los sistemas de ayuda." (Orihuela; Santos, 1999: 42)

Guión multimedia

Serra y Sanabre aunque consideran que el concepto de guión todavía está asociado al medio cine y radio, presentan el término del guión multimedia como un documento que establecerá el rumbo de la futura aplicación.

Para Serra y Sanabre el guión es: (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: Módulo 1: 6)

El guión es un elemento eje en un proceso de producción.	
	Es jerárquicamente el elemento inicial de la producción.
	Es la herramienta directriz para la dirección técnica.
	Es una guía para los implementadores.
	Es la fuente para la previsión del presupuesto.

Tabla 12: **Guión en el proceso de producción de un CD-ROM** Fuente: Serra, Marta; Sanabre, Carles, (2000: Módulo 1: 6)

Ambos interpretan la figura del guionista de manera semejante a lo que otros autores entienden el papel del diseñador. Para Serra y Sanabre el guionista "comparte la autoría de la aplicación con los otros perfiles profesionales que participan en la producción interactiva. Buscando el paralelismo con el cine se diría que el guionista redacta el guión pero es el director quien imprime su toque personal al film. Así, el director técnico trabaja sobre el guión multimedia pero sin duda imprime su toque personal a la aplicación." (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: Módulo 1: 7)

Diagrama de flujo

"Un diagrama de flujo es sencillamente un esbozo presentado como diagrama, con líneas que muestran las rutas de acceso entre sus partes". (Kristof, R.; Satran, A. 1998: 38)

Marta Serra y Carles Sanabre recogen dos ventajas principales en la elaboración de los diagramas de flujos. La primera permite ver las diferentes rutas de acceso que tendrá el público.

"Generalmente, en una aplicación interactiva se pretende que los contenidos sean accesibles de forma fácil y comprensible para el usuario. El diagrama de flujo ayuda a planearlos de forma conveniente."

La segunda permite tener una visión clara del conjunto de la aplicación.

"Esto es muy útil para todo el equipo que participa en el proceso de diseño de la aplicación y, muchas veces, permite reducir tiempo y coste de producción. Además permite detectar errores posibles (links que no funcionan, etc.) (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: Módulo 7: 12)

Existen diferentes metodologías de representar los diagramas de flujos. Este puede ser desarrollado a partir de un simple boceto a lápiz, pero también usarse software específico que facilita dichas tareas. (Para más información ver: Serra, Marta; Sanabre, Carles (2000: Módulo 7: 12-18)

El Story board en el guión multimedia

Dependiendo de la naturaleza y de la complejidad de la aplicación, en el mundo multimedia se utilizan varios documentos dónde están planteadas todas las escenas con las posibles rutas de navegación de la futura aplicación. Son los story boards. Bou Bauza[42] distingue dos tipos, el grafo general y el grafo exhaustivo. (Bou, 1997: 184-197)

El grafo general es el que "describe el flujo entre grupos de escenas de la aplicación." Ofrece una visión global de la estructura del contenido y del sistema de navegación. (Es lo que otros autores llaman diagrama de flujos. Serra y Sanabre, 2000; Kristof y Satran, 1998)

El grafo exhaustivo "describe al detalle una zona concreta del grafo general de escenas. Se emplea para visualizar el comportamiento a nivel de escena y de los elementos que la integran." (Bou, 1997: 186)

"En el grafo exhaustivo se marcan las zonas sensibles, que son aquellas zonas de la pantalla en las que sucede algo al pulsar o pasar el ratón por encima, o bien al hacer otra acción." (Serra, Marta; Sanabre, Carles, 2000: Módulo 10: 29)

[42] Bou, 1997

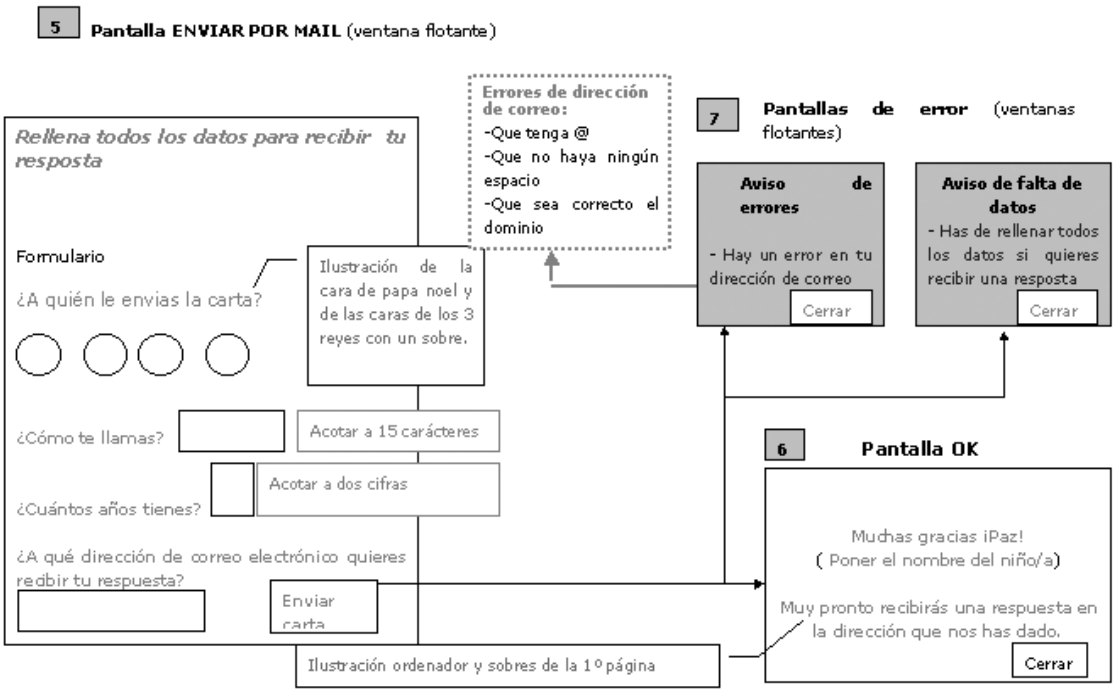


Figura 4: Grafo exhaustivo. Fuente: Documento del cliente y Película Interactiva. (Ver estudio posterior)

Concepto de Interfaz

Para Mok[43] aunque hay una manera común de definir la interfaz gráfica de usuario, esta depende de la orientación tecnológica de la industria. Por ejemplo para la industria de la informática y software, "el término es bastante específico y connota ventanas, iconos y menús", para la industria editorial y perteneciente al mundo de la televisión se interpreta "como un conjunto completo de atributos, tal como la apariencia y el comportamiento de botones y la presentación entera de un producto, incluido el sonido, el vídeo y otros medios." (Mok, 1998: 130)

Según una de las definiciones más aceptadas, el interfaz de un programa con el usuario humano es "un utensilio a través del cual hombres y computadoras se comunican entre sí."

[43] Mok, 1998

"La interfaz es el recurso mediante el cual se lleva a cabo la interacción, e incluye todos los dispositivos que ponen en contacto al hombre con la máquina" (Monjo, 2001, Módulo. 5: 7)

Para Monjo, el diseño de interfaces tiene dos vertientes relacionadas: El diseño de las sensaciones y el diseño funcional. El primero se incluyen aspectos visuales y audiovisuales que configuran un entorno coherente con el contenido y sirven a la vez motivador para el usuario. El segundo, es "el establecimiento de la estructura de datos y el sistema de acceso al contenido. Se trata aquí de determinar la estructura del diálogo que se establece con el usuario" (Monjo, 2001, Módulo 4: 5)

Para Gui Bonsiepe la interfaz[44] es el ámbito central hacia el que se orienta el interés del diseñador. (Ver Bonsiepe, 1998)

Destinatario

"El destinatario de los mensajes es de hecho el factor que realimenta por ser motivado o no por ella, constituye la energía retroactiva del circuito comunicacional." (Costa, el proceso de comunicación. Su capacidad de aceptar o rechazar la comunicación, de creerla o no, y su aptitud 1989: 13)

Las aplicaciones multimedia son diseños con perfil de destino. Se designan para ser utilizadas por un tipo determinado de usuario o segmento social. Los requisitos de la aplicación derivan en gran medida de lo que el usuario o grupo espera de ella.

El diseñador habrá que tener en cuenta por tanto, una serie de consideraciones anteriores al desarrollo de la aplicación. Funciones obvias que atañen a cuestiones técnicas, a la arquitectura de la

[44] Para Bonsiepe la "interfase" no es un objeto, sino un espacio en el que se articula la interacción entre el cuerpo humano, la herramienta (artefacto, entendido como objeto o como artefacto comunicativo) y objeto de la acción. Concretamente este es el dominio irrenunciable del diseño industrial y gráfico. (Bonsiepe, 1998: 17)

aplicación, a la navegación en el espacio de datos, al almacenamiento de la información del ser humano, etc. pero todas funciones decisivas si se quiere lograr la eficacia del producto y satisfacción del receptor.

Los principios que según Mok deben de tener presentes los diseñadores en el diseño de la interacción responde a la siguiente pregunta general: ¿quiénes son los usuarios? Los principios son los siguientes:

- Camino: el camino que se recorre por la información debería ser evidente, no intuitivo. "Intuitivo" no significa "interfaz gráfica de usuario para torpes". Un camino intuitivo implica un razonamiento estructurado con los pasos o acciones lógicos.

- Dificultad: El nivel de información presentado debería respetar el nivel de conocimientos del usuario, no sólo su inteligencia. El que el usuario sea un físico no quiere decir que la interfaz deba presentar un vocabulario muy técnico sobre información médica. Debería tener opciones para que el usuario pueda determinar el nivel apropiado de información.

- Guía: Los controles y herramientas utilizados para explorar la información deben ser apropiados en relación a la complejidad de la información presentada. Los controles y soporte relevantes se deben ir introduciendo según se necesiten. Nadie desea un entrenador personal a todas horas.

- Nivel de actividad: ¿Cuánta cantidad de lectura o de observación pasiva es apropiada? ¿Cuánta participación activa? Tipos de medios preferibles: Algunos usuarios quizás prefieran hojear el texto y referirse a los gráficos, vídeo o animación adjuntos según les apetezca. Otros quizás deseen ver gráficos con explicaciones textuales disponibles cuando las deseen.

- Circunstancias especiales: Un usuario puede ser zurdo o diestro, daltónico, con problemas de visión u oído. Una interfaz gráfica de usuario debe acomodarse a las necesidades de los usuarios por medio de textos grandes, controles a un lado u otro de la pantalla, niveles altos de sonido, etcétera.

- Modo de expresión: Un usuario no debería experimentar dificultades para ver lo que es importante. En un CD-ROM de consulta médica, por ejemplo, las usuarias deberían tener acceso a la representación de un cuerpo femenino, no sólo de la anatomía de un varón caucásico por defecto.

- Zona: El material de una interfaz debería poder localizarse por países y regiones y ser fácilmente traducible a otras lenguas. Para tener una audiencia global, una interfaz debería ser lo más modular posible, permitiendo que los investigadores actualizaran determinadas características sin tener que trabajar en cada archivo.

- Inteligencia: Además de permitir que el usuario lo personalice, un sistema ideal tiene la inteligencia para personalizarse él solo. Debería ser capaz de "aprender" sobre usuarios, "recordar" entre sesiones dónde ha estado el usuario y dónde podría querer empezar la siguiente vez. (Mok, 1998: 140-141)

2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta los objetivos de la investigación que perseguí en la elaboración del estudio de caso. Algunos de estos objetivos estaban ya presentes en el primer proyecto de tesis que entregué a la finalización del curso de doctorado. (En la primera propuesta de proyecto de tesis proponía profundizar en aspectos de concreción del trabajo del individuo como diseñador multimedia sin prever analizar su trabajo desde un enfoque directivo tal como sucedió).

Objetivo General

El propósito de esta investigación responde a la siguiente pregunta ¿elabora el coordinador del área multimedia[45] la estructura de la interactividad? Para responder a esta pregunta se deberán plantear otras más específicas que ayuden primero a analizar qué es lo que hace el *coordinador del área multimedia.* Son las siguientes:

a) ¿Qué actividades desempeña el coordinador del área multimedia? ¿qué tipo de información maneja? El objetivo es conocer la ubicación del coordinador hacia los productos multimedia interactivos.

b) ¿Cómo se articula el coordinador del área multimedia en la organización donde trabaja? ¿cómo se articula con los demás equipos de la organización? ¿con quién trabaja? ¿cuándo? ¿con qué frecuencia? El propósito es estudiar la organización y los demás equipos con los que trabaja el coordinador del área multimedia.

[45] El término empleado en la organización dónde llevé a cabo el estudio al individuo que ejerce las funciones directivas del área multimedia es el nombre de coordinador del área multimedia.

c) ¿Qué roles desempeña el coordinador del área multimedia? La finalidad es analizar las tomas de decisiones, la transmisión de informaciones, el desarrollo de las relaciones interpersonales que sigue el coordinador del área multimedia en la empresa.

d) ¿Cuál es el proceso seguido en la elaboración de un producto multimedia interactivo en la organización? ¿en qué grado elabora el coordinador del área multimedia la estructura de la interactividad? El objetivo es estudiar la elaboración y analizar la metodología de proyecto en la que se apoya el *coordinador del área multimedia* siguiendo un proyecto real observando el proceso de elaboración y analizando las tomas de decisiones del coordinador.

Características Metodológicas

¿Cuál es la metodología más apropiada a nuestro propósito? Una vez planteados los objetivos de la investigación cabe justificar la metodología de trabajo más apropiada al estudio. La respuesta a la pregunta ¿elabora el coordinador del área multimedia la estructura de la interactividad? no puede ser vaga ni de tipo general. Requiere la búsqueda de una metodología que aborde el tema en profundidad, que permita ofrecer detalles de la práctica del coordinador, que ayude a comprender las razones que llevan a los sujetos hacer lo que hacen y el significado que estos atribuyen a su actuación.

El estudio cualitativo de caso permite esa dimensión de concreción en un contexto real, de búsqueda de lo particular y detallado. Esta metodología puede proporcionar un conocimiento muy valioso, facilitando la reflexión crítica y mejorando el área de conocimiento dónde actúa este individuo.

La justificación de la metodología adoptada la expongo a continuación:

Antes de iniciar el estudio mostraré una serie de concepciones previas que me ayudaron a definir la metodología de investigación.

El primer curso de doctorado "Recerca qualitativa i nous objetes de coneixement artístic[46]" que formaba parte de una línea investigadora del propio departamento me abrió la posibilidad de conocer el estudio cualitativo de caso. Pero no fue hasta la entrega del proyecto inicial de tesis, hasta que el problema estaba concretamente representado, cuando con la ayuda de mis tutores se decidió la conveniencia de hacer un estudio de caso. Debido en parte a siguientes razones:

Mi objetivo no era presentar abstracciones teóricas sobre lo que hace el coordinador ni sobre la vida diaria del coordinador en la organización. Lo que se perseguía era "obtener una visión de los procesos desde dentro, en el hábitat natural de los participantes, rescatar los hechos, captar interpretaciones, opiniones y valoraciones subjetivas. En algunos casos, intentaría dar respuestas, y en otros, simplemente, comprender un poco mejor." (Alonso, 1992: 59-60)

Si pretendía estudiar al coordinador para obtener una descripción de la realidad en la que se articula debería introducirme en su organización, observar así sus actividades, actitudes, comentarios, vivencias, etc. La metodología elegida debería "favorecer la descripción, análisis, comprensión y, en ciertos aspectos, la interpretación del fenómeno frente a la realidad del mismo; y permitir el desarrollo de un esquema aclaratorio que directa o indirectamente incidiría en la práctica." (Alonso, 1992: 60)

La metodología que adoptara me ayudará a construir una imagen lo más comprensiva posible de la vida del coordinador multimedia en una organización.

El estudio de caso

¿Qué es un estudio de caso?

[46] Investigación cualitativa y nuevos objetos de conocimiento artístico.

Existen múltiples definiciones de estudio de caso. Todas ellas presentan grandes coincidencias. Unas y otras se distinguen por ir más allá, por precisar más la definición. Entre las diversas definiciones que se han ofrecido están las siguientes:

"Un examen intensivo o completo de una faceta, una cuestión o quizá los acontecimientos que ocurren en un marco geográfico, a lo largo del tiempo" (Denny, 1978) (en Marcelo /... ; 1991: 12)

"Es el examen de un ejemplo en acción" (Walker, 1983: 45). (en Marcelo /... ; 1991: 12- 13)

"Es el estudio de un caso único, de lo particular" (Stake, 1985).

Todas estas definiciones tienen en común el siguiente rasgo: la unicidad del objeto de investigación. Así:

"El estudio de casos reconoce en la singularidad individual el espacio privilegiado donde la cultura y la historia se *depositan* y constituye un ser hablante. La centralidad del estudio es la individualidad, ciertamente, pero, y esto es lo relevante, ésta no es abordada como una abstracción, sino como una conquista creativa, siempre discursivamente estructurada, históricamente contextualizada y socialmente producida, reproducida y transmitida" (Aguirre Bazán, 1995: 203)

Principales características

Merriam (1988:11-13) y Ary /... (1987: 308) señalan cuatro propiedades esenciales del estudio de caso. Son: (en Cano, 1996: 756, 758)

1) Ser Particular (se centra en un situación particular);

2) Ser descriptivo (pretende realizar una rica e intensiva descripción del fenómeno estudiado);

3) Ser heurístico (en tanto que el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso) y

4) Ser inductivo (parte de los datos para llegar a generalizaciones, conceptos o hipótesis).

Sus principales objetivos son:

- Describir y analizar situaciones únicas.
- Generar hipótesis que contrastar posteriormente en otros estudios.
- Adquirir conocimientos.
- Diagnosticar una situación para orientar, llevar a cabo un asesoramiento, recuperación, ...
- Completar la información aportada por investigaciones estrictamente cuantitativas.

Algunas de las ventajas y características del estudio de caso para Simons (1996) son: (en Cano, 1996: 756, 758)

- Recoge toda la complejidad.
- Recoge toda la particularidad.
- Permite evaluar situaciones prácticamente complejas de forma democrática construyendo la evaluación entre todos los participantes (quienes can conquistando conocimiento).
- Tiene afinidades con muchas disciplinas (derecho, medicina, sociología, antropología) pero hace poco que se hace en educación.

- Permite no simplificar.

- Permite apreciar y comprender los efectos anticipados de lo que se está estudiando.

- Se puede negociar.

- Da cabida a los juicios y opiniones de los participantes.

- Puede trabajar con toda la riqueza de los datos de campo (observaciones, entrevistas, conceptos, diálogos, incidentes críticos,...) Hay que describir minuciosamente el contexto que permite comprender los datos.

- Permite retratos ("portrays"), una perspectiva múltiple sobre sucesos o aspectos. Debe ser interpretado dentro del contexto del caso.

- Guarda una relación con un sistema único y complejo. Es decir, hay que saber enmarcar todos los datos que se tienen y centrarse en cuál es el caso: el individuo, el aula, el centro o todo un sistema educativo.

- Ha de estar escrito en un lenguaje accesible a una amplia gama de públicos (sobre todo para los participantes; es decir, ha de coincidir con el lenguaje que usan aquellos sobre los que quiero que influya el informe).

- Ha de dar una visión sobre lo que tiene de particular o singular el caso (que permite estudiar otros análisis).

- Da una comprensión profunda del suceso.

- Permite capturar mejor la complejidad de la experiencia educativa[47].

- Diseño flexible: puede responder a la dinámica de cambio.

- Permite centrarse de forma progresiva en los temas.

- Permite a los políticos tener una visión de lo que es una experiencia en las aulas[48].

Métodos, estrategias y técnicas de investigación en el estudio de casos

El estudio de caso tiene una serie de características metodológicas, estrategias y técnicas que determinan la estructura, la forma de presentación y es también aquí donde no pocas veces es objeto de polémica entre la comunidad científica algo que difícilmente ocurre con "el fondo".

"... El paradigma naturalista... también denominado fenomenológico, antropológico o etnográfico ha llegado a ser cada vez más popular en los últimos años; informes de investigación, llevados a cabo con este método, a menudo toman la forma de "estudio de caso" o "retratos" (Stake, 1975) y guardan poco parecido con el tipo de artículos que estamos acostumbrados a ver en nuestras publicaciones profesionales. La novedad del paradigma y la extrañeza del formato plantean problemas especiales a editores y directores de publicaciones, a los tribunales de tesis que juzgan los proyectos, e incluso a los mismos investigadores naturalistas cuando intentan diseñar y dirigir sus investigaciones" (Guba, 1981 en Alonso: 1992: 61)

Los principales métodos, estrategias y técnicas de investigación son: la entrevista, la observación, los documentos, y los registros no escritos. De ellos se hablará en los capítulos siguientes.

[47] A pesar de ser un método que no es exclusivo del campo educativo, algunos de los referentes que se han tomado parten de la literatura propia de ese contexto. Ello es debido a que se comparte su adecuación al objeto de estudio.
[48] Idéntico a la nota anterior.

Problemática de los estudios de caso

Marcelo; (varios autores) (ver Marcelo / ..., 1991:20-22) recogen la problemática de los estudios de caso. Estos suelen ser criticados por:

- su falta de validez externa y su escasa posibilidad de generalización científica.
- escaparse del lenguaje de la teoría y quedarse en lo meramente cotidiano y anecdótico.
- su falta de demostración de la precisión y exactitud de los datos obtenidos.
- la poca consistencia y estabilidad de los datos referidos a un caso en evolución constante.
- conservadores y de reificar la realidad existente dejándose arrastrar por la inercia de la situación estudiada.

Todos estos puntos se pueden defender uno por uno. El primer problema no se plantea como tal desde el punto de vista cualitativo. Así este "no es tanto de generalización como de transferibilidad. En este sentido, el estudio de caso no representa una muestra y el objetivo del investigador es expandir y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias. Dar muestras de la transferibilidad del caso es una preocupación y exigencia básica en los estudios de caso, pero no su generalización científica (Walker, 1983)." Se puede hablar de distintos tipos posibles de generalización en los estudios de caso. El primero es la posibilidad de generalización del ejemplo estudiado a la clase más amplia que ese ejemplo podría representar. El segundo, es la de las características de ese caso a múltiples casos. Es decir, se elige el caso por su representatividad de una clase más amplia. El tercero, se puede dar la generalización del caso a otros casos. Respecto al segundo problema, puede ser interpretado como una ventaja, dado que "puede contribuir a la teoría al permitir cómo las abstracciones teóricas se relacionan con las percepciones de sentido común en la vida cotidiana. Puede generar nuevas ideas e hipótesis que ofrezcan alternativas a las ya existentes." El tercer problema "se convierte en el de

la credibilidad del estudio, trasladándose la responsabilidad a los participantes." El cuarto problema, está referido a que el investigador que "repitiese" el estudio sería difícil que encontrara los mismos resultados. Así "la fiabilidad se asegura a través del uso de procedimientos claros y explícitos que permitan a cualquier persona intentar una réplica del caso 'a través de los datos' que éste ha dejado tras de sí." La solución al último problema "viene dada por el establecimiento de una amplia base de 'negociación' y 'discusión' con los participantes que permita avanzar en el estudio." (ver Marcelo; etc. 1991: 20-22)

Criterios de Selección

Una vez que el problema y la metodología de investigación estaban fundamentadas surgieron los siguientes interrogantes ¿qué criterios debo tener en cuenta para seleccionar al principal informante? ¿cuál es el perfil que buscaba? Hay dos tipos de criterios que seguí para seleccionar a este individuo. Para ello se partió de la figura del diseñador multimedia: Atendiendo a los objetivos específicos y atendiendo a la metodología de investigación.

Criterios que obedecen a objetivos de la investigación

Al querer reflexionar sobre la figura del coordinador multimedia se encuentran limitaciones en cuanto al campo concreto en el que se va llevar a cabo y en el tipo de producto que como diseñador realizará. Las principales limitaciones que proceden aquí son dos: las relativas al diseñador (su elección condicionará la tesis) y las relativas a la organización (que condicionará el proceso de trabajo del diseñador, los proyectos que desarrollará, la metodología empleada, el valor a la estructura de la interactividad, etc.)

Las relativas al diseñador multimedia

Para justificar la importancia del diseñador multimedia como criterio planteé una serie de preguntas que hacen referencia a la adecuación y ubicación del individuo a observar a los propósitos del estudio. Su respuesta de tipo general no debe ser interpretada como poco rigurosa sino que pretendo con ello dejar constancia que es un criterio clave de los objetivos de la investigación. Además su respuesta me servía como guía y abría el camino para la búsqueda del diseñador. Cualquier elección hubiera sido legítima para analizar desde un estudio de caso único, pero me incliné por aquel que reuniera las "condiciones optimas". Así elaboré la tabla 13 donde se presentan las posibilidades que se ofrecían:

1. Modalidad profesional.

¿Cuál será la modalidad profesional del diseñador? ¿un diseñador que trabaja asalariado dentro de una organización o un diseñador "free-lance"? Generalmente el diseñador multimedia puede encontrarse trabajando dentro de una organización que se dedica a la elaboración de productos multimedia formando parte de un equipo interdisciplinar. También puede darse el caso de encontrarlo trabajando de manera independiente como diseñador "free-lance"
"Profesional liberal, independiente y autónomo." (Ruiz, 1992: 109)

¿Dónde se encontrará el diseñador? El diseñador generalmente, se encontrará trabajando en un equipo interdisciplinar que se integra en una cadena comunicacional formada por: Emisor, Codificador, Mensaje, Transmisor y Receptor. El eslabón que corresponde al diseñador es el de codificador del producto y del mensaje. Para Costa el diseñador es quién ejerce la interpretación creativa de los datos base, relativos a un propósito definido y su "puesta en código inteligible" (Costa, 1985: 10-15)

En este caso se prefiere que el diseñador forme parte de una organización que se dedique a la elaboración de productos multimedia con diversidad de clientes.

2. Número de diseñadores.

¿Cuántos diseñadores participarían en el estudio? Se parte de la noción de que el diseñador multimedia trabaja de manera organizada integrándose en un equipo interdisciplinar. Aunque el principal protagonista de la investigación sería un solo diseñador multimedia se hace necesario comprender el trabajo y las funciones de los demás individuos que trabajan con él, tanto dentro del mismo equipo dónde trabaje el diseñador como los restantes que posea la organización. Estos ayudarán a complementar y enriquecer el estudio.

3. Jerarquía en la que trabaja el diseñador en una organización.

¿Cuál será el nivel jerárquico que más interesa estudiar? ¿Un individuo con una visión global de lo que sucede en una organización o sin él? Se parte de que toda organización tiene una estructura piramidal en la no todos los trabajadores poseen una visión global del conjunto que le rodea. Se prefiere que el diseñador esté más cercano a una visión macro, que posea un enfoque directivo a una visión micro. El individuo a observar tendrá tanto una visión global como una específica.

4. Procedencia del diseñador. Nivel educativo.

¿Cuál será la procedencia educativa del diseñador? ¿Procederá de una Facultad de Bellas Artes? ¿Podrá ser el diseñador, un programador, creativo o publicista? El diseñador a observar será aquel que ejerce la interpretación creativa de los datos base. Es decir, el individuo cuya responsabilidad mínima atiende a los aspectos visuales de la aplicación multimedia. Aunque será importante el factor académico en el diseñador (es preferible un diseñador de formación universitaria que proceda de Bellas Artes que de formación autodidacta) la desenvoltura, el desarrollo eficaz de aplicaciones y su experiencia proyectual podrán considerarse recursos suficientes para iniciar la investigación.

La elección óptima correspondería a los estudios de tercer ciclo o doctorado. Pero siendo conscientes de la dificultad de encontrar un perfil de estas características la elección corresponde a Licenciado en Bellas Artes.

5. Méritos profesionales.

¿Qué diseñador es el más adecuado a observar? ¿Un diseñador reconocido? ¿Un diseñador no reconocido? Por lo general la audiencia de un diseñador reconocido suele ser mayor que uno que no lo es. Los factores que dependen de los méritos profesionales son innumerables, se podría hablar desde un espíritu transgresor e iconoclasta hasta una virtuosa especialización técnica.

Pero no me centraré ni en el prestigio de un diseñador ni en la experiencia de uso de las herramientas y medios digitales. Me centraré en el criterio metodológico proyectual[49] que atiende al proceso creativo y de comunicación[50].

También se desestimó la posibilidad de introducirse en el universo singular de un diseñador determinado que siguiera una metodología propia u exclusiva. Se prefiere la objetividad en la comunicación, metodología y desarrollo del producto, que la subjetividad.

La búsqueda del diseñador multimedia y su organización es compleja y dificultosa. Si es difícil la elección para el investigador aún más lo es para el cliente:

"La contratación de los servicios de un diseñador o de un estudio de diseño se vislumbra a menudo como una tarea delicada. Influyen en esta percepción el recelo del mundo empresarial hacia unos profesionales cuyo discurso no siempre se expresa en términos estrictamente técnicos o financieros y que, además, operan en el equívoco mundo de la creatividad." (Guía de Servicios de Diseño. 1995: 9)

[49] ver Bonsiepe, 1998
[50] ver Costa, 1987

Alguna de las posibilidades que se me ofrecieron fueron añadidas una vez finalizada la investigación. Al comienzo no partí de un cuestionario rígido y algunas de las preguntas surgían a medida que comenzaba a la búsqueda del diseñador multimedia. Si he completado este esquema respecto al diseño inicial del proyecto que he entregado a la finalización del curso de doctorado es debido a que puede ser de utilidad a futuras investigaciones.

Modalidad profesional	Diseñador que trabaja asalariado en una organización. - Organización que elabora productos para diferentes clientes. - Organización que es cliente para sí misma. Diseñador "free-lance".
Número de diseñadores	Un diseñador. El equipo multimedia.
Jerarquía en la que trabaja el diseñador.	Visión micro. (Sin enfoque directivo) Visión macro. (Enfoque directivo)
Nivel educativo. Procedencia del diseñador.	Doctor. (Estudios del tercer ciclo) Licenciado en Bellas Artes. (Estudios universitarios) Estudios de diplomatura. Graduado. Otros estudios o Autodidacta. (Vendrá condicionado por la experiencia del diseñador, motivación, etc.) Sin estudios.
Méritos profesionales	Diseñador reconocido. Diseñador no reconocido.

Tabla 13: Criterios relativos al diseñador multimedia

Fuente: Elaboración propia

Las relativas a la organización y tipo de aplicaciones multimedia interactivas.

Las diferentes posibilidades que se me ofrecían las presento en el siguiente cuadro.

Tipo de organización	Área de diseño gráfico Área de diseño industrial. (Diseño de interfaz) Área multimedia. (Desarrollo de productos on-line, off-line, etc.) Área de vídeo y T.V. Área cinematográfica.
Productos desarrollados por el diseñador	Multimedia interactivos on-line. (Internet) Multimedia interactivos off-line. (CD-ROM, DVD, etc.) Audiovisuales.
Clientes de la organización	Compañías grandes Compañías PYMES Instituciones públicas Instituciones privadas
Ámbito geográfico	Mundial Europeo. Nacional. Estatal. Autonómico. Comarcal Local
Número de organizaciones	Una organización. Varias organizaciones.

Tabla 14: Criterios relativos a la organización y tipo de aplicaciones multimedia interactivas. Fuente: Elaboración propia

1. Organización del sector de la comunicación o de las tecnologías de información:

¿Cuál sería el área de negocio mínima con la que estaría dotada la organización? La organización elegida tendría el área multimedia como una de las principales líneas de negocio. En ella el diseñador elaborará y desarrollará aplicaciones multimedia interactivas en diferentes soportes on-line y off-line.

Se intentará trabajar en situaciones típicas, lo que podría considerarse como una empresa normal. La selección obedecerá sobre todo al interés y apertura que tengan los diseñadores hacia este tipo de trabajo.

2. Productos desarrollados por el diseñador.

Dado que se persigue observar el proceso de elaboración de un proyecto real para analizar las tomas de decisiones del coordinador se preferirá que este siga una metodología proyectual,

"La metodología proyectual es la piedra de toque del diseñador porque es allí donde se realiza el proceso de síntesis que integra y hace compatibles entre sí los factores funcionales, culturales, tecnológicos y económicos que el encargo requiere." (Bonsiepe, 1998: 155?)

¿Qué seguimiento de producto o aplicación será el más adecuado a este propósito? Es complicado encontrar una categoría de aplicación ideal por la que decidirse a estudiar. Para este caso se cree adecuado un producto relacionado con el diseño de información (se preferirán aquellos tipo de productos multimedia interactivos on-line, off line que a los audiovisuales tradicionales) porque plantea la cuestión sobre la relevancia cognoscitiva de la contribución del diseñador, en tanto que ordena y hace comprensibles y accesibles los datos. (Bonsiepe, 1998: 62-66)

Desde el inicio planteaba el concepto de la estructura de la interactividad como eje prioritario que debería formar parte de la metodología seguida por el diseñador, por lo que además se tendría en cuenta:

"Aquella aplicación multimedia que pretenda alcanzar el nivel de comunicación interactivo, dónde el usuario es invitado por la aplicación a incorporar sus propias opiniones o a completar aspectos a través del texto, la grafía o la imagen. Que el usuario llegue al grado máximo de participación." (Colorado, 1997: 14-16)

3. Clientes de la organización.

¿Qué clientes tendrá la organización? ¿clientes con pocos recursos económicos? Un criterio más para seleccionar a la organización es según el cliente que encarga la aplicación multimedia. Normalmente una compañía grande destina mayores esfuerzos a la búsqueda de calidad de un producto que una compañía pequeña.

5. Ámbito geográfico (de la organización)

¿Dónde estará ubicada la organización? Desde un principio se desestimó la posibilidad de llevar a cabo un macroestudio cuantitativo sobre las actividades de los diseñadores multimedia en un ámbito geográfico amplio que abarcara la mayor parte de las organizaciones relacionadas con la elaboración de productos multimedia interactivos. La razón principal que dicha elección esté alejada del ámbito mundial o nacional es que no se obtendrían respuestas en profundidad de los objetivos de la investigación ni daría respuesta a lo que buscaba; se presentarían datos numéricos y conclusiones que establecerían las diferencias cuantitativas entre las distintas organizaciones, alejándolo de mis inquietudes. La respuesta a esta pregunta también guarda relación con criterios relacionados con los problemas metodológicos que se exponen a continuación.

6. Número de organizaciones.

¿Cuál sería el número de organizaciones en las cuales recogería información? ¿Varias organizaciones o una organización? La elección de un solo diseñador no implica necesariamente estudiar una sola organización. Pero en este caso el foco de interés del estudio sería de una organización y no de varias. Se persigue entender mejor un caso. Anteriormente ya se explicó el porqué realizar un estudio de caso. Ahora se deja claro que esta elección viene determinado por el objetivo de la investigación y no como opción metodológica.

Criterios relacionados con los problemas metodológicos

Criterio de normalidad

Se podría definir este criterio como el hecho de que el diseñador multimedia a observar no fuera relegado a un mero técnico informático apartado de su faceta creativa, el proyecto multimedia no sea mas que un ejercicio sin ambición o que la organización donde trabaje el diseñador multimedia no atraviese situaciones de penuria económica y no forme parte de alguna secta. Se podría hablar de un criterio de tipicidad implícito en este razonamiento, pero no se debe olvidar de que busco con el estudio de caso perseguir un análisis con detalle de lo singular y no el descubrir las posibles características típicas. Buscaría, entonces una situación normal para estudiarla en su singularidad. (Goetz-Le Compte, 1988)

No interesa al hacer este estudio “una investigación sobre hechos sino sobre problemas.” (Sancho,... 1993: 57)

No interesa analizar su mayor o menor grado de eficacia. Sino como se articula en una organización el coordinador y diseñador a la hora de elaborar productos multimedia interactivos.

Criterio de disponibilidad

El principal criterio de selección era la disponibilidad de las personas que aceptaran el proyecto, principalmente el diseñador multimedia y en su caso el director de la organización que me permitiera acceder al trabajo de campo. Este criterio prima sobre el anterior tanto desde el punto de vista metodológico, como desde el punto de vista práctico. En una situación real no suele dar a pie a que abunden las posibilidades de llevar a cabo una investigación como la que pretendía.

Criterio como praxis

Este criterio lo sitúo en último lugar por ser muy arriesgado desde el punto de vista metodológico pero no lo he descartado dado mi entusiasmo por el proyecto. En la práctica puede ser complicado que un diseñador acepte un proyecto de tales características. Quizás por el miedo a revelar sus secretos creativos o mostrar comportamientos metodológicos que resultarán decepcionantes. En el diseño inicial de la investigación proponía de manera autobiográfica relatar mi experiencia como diseñador multimedia centrando mi análisis en el equipo interdisciplinar. “Lo básico es acceder al campo.”

Mi experiencia profesional es la de acceder a un puesto de trabajo en organizaciones que desarrollan productos multimedia interactivos y audiovisuales. Mi labor abarca desde la primera etapa de bosquejos (definición del concepto e idea) hasta la ejecución (en la medida de mis posibilidades) del producto final, recorriendo así todas las etapas de la elaboración de un producto.

Límites Temporales

La duración del trabajo de campo puede ser muy variable en función de los objetivos y circunstancias de la investigación. Incluso se podría afirmar que el estudio de caso es inagotable, aun contando con la limitación que impone el foco de la investigación.

La temporalidad del estudio dependerá del proyecto o aplicaciones multimedia elegidos y de las circunstancias que afectan al investigador, de su situación laboral y contrato profesional.

Los proyectos multimedia interactivos tienen temporalidades de ejecución diferentes. Varían según los objetivos comunicativos propuestos, la ambición de la organización en dedicar más o menos tiempo a la ejecución del proyecto y del presupuesto económico para desarrollar la aplicación. Incluso pueden ser continuamente actualizadas añadiéndole mejoras debido a la satisfacción del cliente o suspendidos por no haber ganado la adjudicación de un determinado tipo de concurso. No hay pues, una temporalidad definida en la producción de aplicaciones multimedia.

Respecto a las circunstancias que afectan al investigador lo deseable es dedicar el mayor tiempo posible al trabajo de campo. Todas las etapas del proceso creativo son cruciales y sumamente importantes para detectar evidencias en la elaboración de la estructura de la interactividad. Pero también tengo presente que la idea creativa puede surgir de manera espontánea y en un espacio abierto fuera del lugar de trabajo del diseñador. Por lo que tendré en cuenta esta serie de aspectos relativos a la génesis del proyecto de diseño.

Otro límite temporal es la finalidad académica de la investigación: la obtención del grado de doctor. Buscaba una temporalidad para llevar a cabo el trabajo de campo que no dilatara excesivamente el proceso de elaboración de la tesis.

En el proyecto inicial de investigación propuse una temporalidad aproximada de un año para la recogida de datos. Aunque tuve una estancia en la organización de un año no todo el tiempo se dispuso para la recogida de información. Al final han sido tres meses de trabajo de campo. No obstante pienso que ese periodo fue amplio. En un primer momento intenté llevar a cabo la recogida de datos siendo trabajador en la propia organización. Hasta que no finalicé mi contrato profesional no pude llevar a cabo la investigación.

(ver capítulo negociación)

Cuestiones Pragmáticas

Después de considerar los anteriores criterios y límites temporales tengo la oportunidad de decidir la organización que se dedica al desarrollo de aplicaciones multimedia deseo estudiar y por dónde comenzar la negociación si se cumple una serie de cuestiones pragmáticas. (Hammersley, Atkinson, 1994: 55)

Para que el trabajo de campo quede libre de todo obstáculo señalo dos grupos, las generales y las específicas de cada comunidad concreta. (Aguirre, 1995: 122)

Las generales

Viene a responder a la pregunta ¿puedo hacerlo? Para ello hay que destacar los costes de trabajo y búsqueda de financiación. Puede ser bastante complicado mantener el trabajo de campo y mi labor profesional si no consigo ayuda institucional o empresarial para realizar la tesis.

Las específicas

En el diseño inicial mencioné la evaluación de las posibilidades de acceso a la comunidad, tanto físicas como sociales, la disponibilidad de personas que me introduzcan en la empresa y la colaboración en su caso del director del área de diseño multimedia.

Preveía necesitar cartas de presentación de mis tutores de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Barcelona o ayuda de miembros de asociaciones profesionales de este sector.

En el proceso de negociación precisaré estos puntos.

Roles

Ya desde el proyecto inicial de investigación se podían diferenciar los papeles del diseñador y el investigador afirmando que la responsabilidad de la investigación recae plenamente en el investigador. Así el investigador era el responsable de la investigación y el diseñador colaboraría con él en la recogida de datos.

Los roles iniciales se han mantenido así hasta el final. Desde un primer momento expuse al coordinador que él sería el responsable de la metodología y diseño del producto multimedia interactivo, él llevaría el control absoluto sobre su actividad. Como investigador me supeditaría a sus criterios proyectuales y tomas de decisiones. No interferiría en su trabajo aunque estaba dispuesto ayudarle en la medida de mis posibilidades.

2.2. PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Una solución a los problemas de ganar la confianza del diseñador y el acceso a la empresa consiste en tener bien definidas las características centrales del proceso de negociación. En este apartado conceptualizaré el contexto empresarial y estableceré las bases y el desarrollo de la negociación. El informe de este capítulo lo narraré más adelante desde otro punto de vista.

Contexto de las organizaciones

¿Por qué es tan difícil ganar el acceso a una organización? Esta es una de las preguntas que me planteé desde mi proyecto inicial de investigación. Conocía otros estudios etnográficos como los del ámbito de la enseñanza en los que planteaban la dificultad de acceder a las aulas e instituciones públicas. Por lo tanto tenía constancia que esta problemática se pudiera traspasar al contexto de las organizaciones. Como así fue.

El propio investigador era quien se ofrecía a las organizaciones y no al contrario. No conocía el caso de una organización de las características que buscaba que solicitara la ayuda de un investigador. Se podría hablar de una serie de prejuicios que se han establecido antes de iniciar la primera ronda de conversaciones. Responden a las preguntas:

¿Qué posibilidades ofrece la Universidad al alumno para realizar una investigación en una organización?

En mi caso para conocer las posibilidades que ofrece la Universidad al alumno con la finalidad de realizar una investigación tendría que saber la relación de la Universidad de Bellas Artes de Barcelona, en concreto el departamento de Diseño e Imagen, con las organizaciones en esta materia.

Las prácticas de los alumnos de Bellas Artes en organizaciones es una de las vías de primer acercamiento al área profesional. Sobre todo son las especialidades de diseño o audiovisuales de dónde más surgen estas solicitudes. Mientras estudiaba los cursos de doctorado ninguna organización que ofrecía prácticas de estudio estaba orientada de forma concreta a la investigación en las organizaciones. Más bien estas solicitudes parecen no existir. Por lo que esta opción fue descartada desde un primer momento.

¿Existen más posibilidades que me acerquen a realizar una investigación en una organización?

Existen varias entidades y asociaciones relacionadas con el mundo del diseño y en cierta medida al campo multimedia a dónde dirigirme que podrían facilitar mis objetivos. Un centro que asesora, promociona e informa a la empresa en tareas de diseño es el BCD[51]. Conocía sus servicios y me desplacé hasta allí para aumentar la información. Lo que allí me ofrecieron fue un listado de todas las organizaciones que trabajan el campo audiovisual y multimedia dentro del contexto elegido que me permitió iniciar mi recorrido.

El cómo llegué a recoger información de una organización ha sido en mi caso fruto de la insistencia una vez superados diversos problemas.

Bases de la negociación

En el diseño inicial de investigación tenía presentes los siguientes puntos que me facilitaron el acceso a la organización.

a) Elaboración de un proyecto claro y preciso

[51] BCD: siglas correspondientes a Barcelona Centro de Diseño.

b) Apoyo institucional

c) Mi propia credibilidad

Elaboración de un proyecto claro y preciso

Los objetivos de la investigación deberían estar escritos desde un primer momento. Así elaboré un proyecto riguroso que se presentó en el departamento de Diseño e Imagen al finalizar los cursos de doctorado. En este documento dejé claro los objetivos y todos aquellos elementos conceptuales y metodológicos que formarían parte de la futura investigación. Esto me serviría para presentarlo a las organizaciones y diseñadores que reunieran los objetivos explícitos de la investigación.

El apoyo institucional

Mi proyecto había sido aprobado en el departamento de Diseño e Imagen de la Universidad de Barcelona como proyecto de investigación a desarrollar en los próximos años. Busqué que esta investigación fuera financiara. Cosa que no conseguí. Por lo que todos los gastos corrieron de parte del investigador. Al buscar el apoyo institucional no sólo buscaba la financiación económica sino que sería un punto más de credibilidad que tendría a mi favor cuando presentara el proyecto a los diseñadores o diversas organizaciones.

Desde mi punto de vista las posibles razones de que no financiaran la investigación son:

El tema de investigación es de bajo interés. El conocer la realidad de estos profesionales que trabajan en organizaciones resulta de poca relevancia para los diferentes organismos e instituciones oficiales.

La escasez de ayudas y becas para la investigación artística.

Mi propia credibilidad

Alguien que comienza no suele ser tomado en serio. La ilusión y ganas parecen no ser suficientes motivos para poder introducirse en una organización. Mi experiencia profesional todavía acaba de comenzar. Para ofrecer más garantías de la seriedad del estudio preparé una presentación de mis trabajos artísticos en formato multimedia para constatar sobre todo mi interés personal en el desarrollo de este tipo de proyectos. Mi propia credibilidad es el elemento central del proceso de negociación.

Durante mi estancia en Barcelona tuve la oportunidad de conocer a través de mi experiencia profesional, a diseñadores, realizadores de audiovisuales, coordinadores de área multimedia, que conocían mis inquietudes investigadoras. Aunque por diversos motivos no colaboraron directamente en la investigación muchos de ellos me sugirieron contactos dónde poder realizar este tipo de estudio. A esto siguieron las llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos que fueron ignorados por algunos pero no por otros, a los que acudí a una primera ronda de conversaciones. Lo que ofrecía al llegar este punto era trasmitir la seguridad de que llevaría a cabo la investigación. Un punto importante es que todos ellos querían que demostrara mis habilidades artísticas en la ejecución de proyectos audiovisuales y multimedia interactivos. Aspecto en el que iba suficientemente preparado con una muestra de selección de trabajos relacionados con la materia de la investigación. Para realizar este estudio he tenido que estar trabajando en una organización durante ocho meses. La presentación del proyecto inicial con los objetivos de la investigación fue también un motivo de apoyo para acceder a la organización.

Desarrollo de la negociación

"La negociación implica un intercambio, una oferta y una petición que pueden modificarse, previo acuerdo a lo largo del proceso" (Barrio, 1996: 33)

Mientras estudiaba tuve la oportunidad de trabajar en varias organizaciones que me permitieron focalizar el tema de estudio. Cuando finalicé el doctorado comencé a la búsqueda de un diseñador/a o responsable de una organización multimedia para que me permitiera el acceso a ella y llevar a cabo la investigación.

Con los diversos diseñadores que accedieron a las primeras negociaciones expliqué la finalidad del proyecto. Sus objetivos generales y específicos. Desde el proyecto inicial lo que ofrecía al diseñador era apoyo personal, el control sobre la investigación con las garantías de confidencialidad, privacidad y la posibilidad de una coautoría de la publicación. A su vez comentaba las peticiones que estimaba mínimas para que pudiera llevarse a cabo el proyecto: La presencia en la organización, su ayuda en la recogida de datos, tiempo para reunirnos.

Para conseguir acceso a la organización en la que llevé a cabo el estudio tuve que estar trabajando en ella durante ocho meses. Durante este tiempo se produjo un primer intento de llevar a cabo la investigación en la que pude comprobar la disposición del coordinador del área multimedia hacia el estudio. Se acordó un plan de trabajo, una serie de entrevistas que tuvieron que ser aplazadas hasta que no finalizó mi contrato laboral. Que aparcara momentáneamente la investigación no supuso ningún inconveniente en su desarrollo posterior.

Cuando llevé a cabo el estudio de campo, una vez finalizado el contrato laboral como trabajador nativo, una de mis peticiones tuvo que ser matizada. No bastaría mi presencia en la organización con una movilidad próxima a la de un integrante del equipo multimedia sino que necesitaría continuar en la organización con una mayor apertura de movimientos para analizar sobre todo las características del coordinador del área y su relación con los equipos interdisciplinares.

Para evitar toda duda se hizo necesario explicar de nuevo que es lo que implica acceder al trabajo de campo en calidad de investigador; lo que le pedía a la organización y a los participantes. Expliqué otra vez la definición de roles y que se hará con la información recogida. No oculté que con ello pretendo conseguir el título de doctor. Expliqué detalladamente que supone llevar a cabo un estudio de

caso; de nuevo acordé con el coordinador tiempo para reunirnos, tiempo para las entrevistas y un plan de trabajo.

Que la negociación se llevara a cabo con el coordinador del área multimedia y con el director de la organización al mismo tiempo fue un aspecto positivo. Este fue un hecho casual que no contaba con el, pero la aprobación por ambos hacia el proyecto me daba una mayor confianza para llevarlo a cabo. Se negociaron los límites del estudio, hasta dónde podría llegar como investigador. No supuso ningún problema la apertura de movilidad a otras áreas. El grado de libertad que me ofrecieron era casi absoluto, aunque sólo podría llevar a cabo la recogida de datos durante tres meses. Me ofrecieron el área de la hemeroteca como lugar dónde transcribir la información. La actitud de ambos fue abierta y positiva. En la misma reunión se aprobó la información del envío de un correo electrónico general a todos los miembros de la organización donde se pedía la colaboración de todos en la recogida de datos. El proyecto tuvo buena acogida por parte de la mayoría de los trabajadores. Muchos de ellos los conocía ya personalmente y sabían de mis propósitos.

Para el principal informante seguir esta investigación de cerca brindaba la posibilidad de profundizar y reflexionar sobre su propio trabajo. Además de su labor profesional en Película Interactiva impartía clases en una institución académica de utilización de herramientas tecnológicas orientadas al diseñador por lo que la colaboración en la investigación encajaba con su perfil.

Durante la negociación inicial mostró interés en conocer el proyecto de investigación con detalle. La estructura de la interactividad a primera vista no era un problema de gran relevancia para él. Lo que sí advertía era una falta de conocimiento hacia la metodología de investigación. Su posición privilegiada en la organización me permitió detectar otros aspectos de su trabajo que son de gran valor para el desarrollo de proyectos en la organización.

“Hay que destacar que un tipo de investigación como el presente requiere un alto grado de implicación personal por parte del investigador y de los participantes, es indispensable un mínimo de empatía entre

ellos, entendida como la percepción de lo que conoce y siente el otro sin ánimo valorativo." (Barrio, 1996:34)

¿Qué motivos me llevaron a posponer la investigación?

Mi trabajo profesional como nativo requería dedicarle toda la jornada a las labores de realización audiovisual que desempeñaba en la organización. Apenas podía investigar y recoger datos con escrupulosidad si trabajaba para la propia empresa.

Quería evitar que fuera confundido como un trabajador que estaba "perdiendo el tiempo" merodeando, observando dentro del horario de trabajo laboral en ejercicios que no requerían de mi responsabilidad. No quería ser considerado como un "intruso" en aquellos proyectos que a pesar de ser atractivos para la investigación no tenía una participación directa.

Después de la finalización de la jornada laboral salvo excepciones todos los integrantes de la organización se van. El objetivo del estudio quedaría distorsionado si me limitara a recoger datos sólo de esos momentos. Algo semejante ocurrió durante el trabajo de campo cuando el horario laboral estaba a punto de finalizar. Recojo una anécdota en las anotaciones de campo que ilustra esta situación:

"- ¡Este se ha volatilizado! Se te han ido los sujetos de estudio." (a. c. 5-02-2002)

La posibilidad de recoger sus respuestas a mis preguntas utilizando como medio el correo electrónico tampoco no dio su fruto, ni cuando llevé a cabo el estudio de campo (salvo el coordinador del área ninguno de los diseñadores respondió a las cuestiones planteadas a través del medio digital a pesar de mis esfuerzos para persuadirlos) ni cuando finalice el informe.

El traslado de mi ubicación laboral hacia la sala de montaje y de vídeo quebró todas mis expectativas. Ni siquiera podría observar lo que sucede en el área multimedia, dado que estas dos áreas están ubicadas en distintas habitaciones.

Ética

"El investigador irrumpe en la vida de otros, por lo que es imprescindible sentar las bases que preserven a las personas implicadas de las consecuencias de la actividad investigadora" (Barrio, 1996: 36)

El peligro en este tipo de investigación es sobre todo el que atañe a su ética[52]: La inseguridad profesional, la pérdida de autoestima y peligro de violación de la intimidad.

Para subsanar esta situación se procedió a garantizar la confidencialidad de todos los informantes. Se pretende asegurar la veracidad del caso sin disminuir el rigor en el análisis. Cambiaría tanto los nombres de las personas que trabajan en la organización como de la propia empresa. Una vez comenzado el estudio de campo apareció este problema en varias situaciones, por ejemplo cuando tomaba fotografías del área de trabajo. Garanticé que las imágenes incluidas en el estudio que salieran individuos dentro de la organización aparecerían pixelizadas.

[52] "La bibliografía sobre la ética de la investigación generalmente sostiene una posición no intervencionista en el campo de trabajo. La mayor parte de los investigadores deben ser leales a sus informantes o a la consecución de las metas de la investigación. Hay que evitar cualquier compromiso que interfiera la investigación o viole el pacto con los informantes" (Taylor y Bogdan, 1986: 95)

2.3. REFERENCIAS TEMPORALES DEL ESTUDIO. FASES Y TEMPORALIZACIÓN

"Las coordenadas espacio-temporales son importantes en la contextualización de un trabajo de campo" (Alonso, 1992: 88)

Muestro una presentación de las distintas fases cronológicas en las que tuvo lugar el transcurso de la acción. Abarco desde el diseño inicial del problema de investigación hasta la finalización de la escritura del estudio.

Génesis Histórica: Aproximaciones

Mientras realizo el doctorado tengo la oportunidad de trabajar en varias organizaciones relacionadas con el mundo del diseño y audiovisuales. Focalizo mi tema de estudio con entrevistas a varios profesionales del mundo del diseño.

Septiembre - Octubre. 2000: Presento e inscribo el diseño inicial del proyecto de tesis en la secretaría del Departamento de Diseño e Imagen de la Facultad de Bellas Artes* (Universidad de Barcelona) bajo la dirección del Dr. Enric Tormo. El título de la futura tesis es "Análisis del discurso del diseñador multimedia. Estudio de caso." (Entrada: 9 de Octubre de 2000. Núm. 203)

Noviembre 2000 - Marzo 2001: En este periodo de tiempo se suma el Dr. Fernando Hernández como codirector de la tesis. Compagino la lectura, la documentación bibliográfica en torno al contenido seleccionado con la búsqueda de organizaciones que me permitan realizar el estudio. Surgen los primeros contactos que no dan su fruto.

Marzo 2001- Noviembre 2001: Trabajo profesionalmente en una organización que me permite realizar el presente estudio. La recogida de datos no surge hasta ocho meses después. Durante este periodo no dejo de documentarme respecto al problema de investigación.

Tres meses de trabajo de campo

Noviembre 2001 – Febrero 2002: Una vez que finalizó mi contrato profesional me dedico exclusivamente a la recogida de datos en la organización dónde trabajaba. Para ello tengo un tiempo límite de tres meses. Se pueden diferenciar dos periodos temporales significativos. El primero corresponde desde el 19 de Noviembre al 19 de Diciembre de 2001. El segundo desde el 10 de Enero de 2002 hasta el 1 de Marzo.

Elaboración y redacción del estudio de caso

Marzo 2002 - Junio 2002: Una vez abandonado la organización me dedico a categorizar y analizar los datos para su posterior escritura. Durante este proceso mantengo contacto con el principal informante de la organización para completar algunos datos concretos que no fueron recogidos durante el trabajo de campo.

Junio 2002- Marzo 2003: Mientras continúo en la categorización de datos, su análisis y la escritura del escrito, la reflexión con los tutores de la tesis se incrementa. Posteriormente entrego un escrito provisional donde se discute la veracidad de los hechos con el principal informante y los miembros de la organización sin llegar a emitir juicios de valor.

2.4. **EL** TRABAJO DE CAMPO

Había estado trabajando como realizador audiovisual dentro de la organización durante ocho meses. Pero no fue hasta mediados de Noviembre del año 2001 cuando comencé a llevar a cabo la investigación. Como se vio en el proceso de negociación se acordó tres meses para la recogida de datos en la organización. El trabajo de campo comenzó el día 19 de Noviembre de 2001 y se extendió hasta el día 1 de Marzo del año 2002.

El periodo de tiempo que trabajé en la organización me permitió acercarme al trabajo de campo, conocer de primera mano las inquietudes de los diseñadores, hacerme una idea de las funciones del trabajo del coordinador. Todo esto me facilitó desenvolverme con más seguridad dentro del área de estudio y llegado el periodo propio de la recogida de datos comenzar sin el "vagabundeo" característico de las primeras etapas de todo trabajo etnográfico.

Mi faceta era ya exclusivamente de investigador. Al dejar mis obligaciones como miembro del equipo multimedia disponía de todo el tiempo para recogida de datos en la organización. Salvo pequeñas excepciones gocé de total libertad para seguir el transcurso de los hechos y para moverme por todas las áreas. El horario que seguiría para la exploración de campo sería el más habitual de cualquier trabajador de la organización.

Que no estuviera dentro de la organización todos los días de la semana y a todas horas no significa que el trabajo de campo fuera poco meticuloso. Esta decisión ha sido muy meditada. En este contexto la jornada laboral no es igual para todos los trabajadores. A pesar de que la mayoría comienza su jornada laboral a la misma hora, a las nueve de la mañana, no ocurre lo mismo con las salidas. El horario existente es flexible. Unos deciden terminar a las seis de la tarde, otros a las siete, otros a las ocho e incluso se hacen horas extraordinarias de trabajo en días festivos. Pese a no estar en la organización todos los días creo que el trabajo de campo fue intenso.

En la organización se tienen que cumplir ocho horas de trabajo diario. El aprovechamiento del tiempo destinado a la comida por cada trabajador parece ser determinante para que unos salgan antes de sus respectivos trabajos. Hay diversos trabajadores que dedican dos horas de descanso entre el horario de la mañana y tarde, otros dedican una hora para la comida e incluso algunos comen mientras están trabajando delante de sus pantallas.

Pero a veces como se verá más adelante no lo elige el propio trabajador sino que es debido a otros motivos de fuerza mayor. Si algún proyecto se demora y se necesita más tiempo para una entrega inmediata, la salida se pospone hasta más tarde. Hubo diversos miembros de los equipos que trabajaron hasta altas horas de la madrugada, fines de semana y e incluso días festivos.

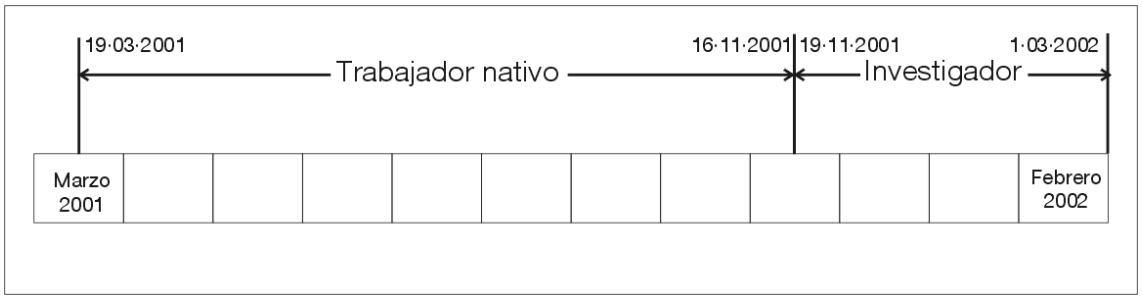


Figura 5: Estancia en la organización como trabajador nativo e investigador. Fuente: Elaboración propia.

Noviembre 2001	Diciembre 2001	Enero 2002	Febrero 2002	Marzo 2002
19 P	03 M-e.d.	10 M	01 e.S.	01 M-T
21 P	05 M-T	11 e.S.-T	05 e.d.	
22 P	10 M-T	14 M-T	07 M-T	
23 e.S.	11 M-T	16 M-T	08 M-T	
26 T	12 T	17 M	11 M	
27 M	14 e.S.	21 T	13 M-T	
28 M	17 M	22 e.S.	15 M-T	
29 M	18 M	24 T	18 T	
30 M	19 M	25 T	19 M-T	
		28 M	21 M	
		30 M	22 e.S.	
		31 T	25 M-T	
			26 e.cl.	
			27 T	
			28 e.S-T	

e. S. : Entrevista a Santiago
e. d. : Entrevista al director
e. cl.: Entrevista al cliente
M: Mañana
T: Tarde
P: Preparación

Figura 6: **Calendario del trabajo de campo.** Fuente: Elaboración propia.

Tenía constancia durante mi permanencia como nativo en la organización que las horas extra no son habituales. Pero sabía que de vez en cuando tenían lugar. Permanecer todos los días y a todas horas en la organización hubiera sido lo deseable pero en este contexto sería casi una misión imposible. Opté por un intervalo de tiempo (estos días no aparecen reflejados en el calendario de trabajo de campo) que dedicaba a otros propósitos de la tesis, como la transcripción de entrevistas, la revisión de los registros de observación, los primeros análisis de los datos, etc. Para evitar riesgos de posibles reuniones o de cualquier otra información de interés para el estudio, en la mayoría de las ocasiones estaba en la propia organización situado en la hemeroteca. Así facilitaría mi presencia en caso de reuniones imprevistas. No dudaba pues estar presente en el campo para recoger toda aquella información fundamental y relevante que permitiera seguir el buen desarrollo de la investigación, incluso aunque ese día tuviera que posponer el horario de la comida hasta las seis de la tarde. (Ver a. c. 11-12-2001)

Aunque no empecé a tomar notas con rigor desde Noviembre, mi trabajo laboral me permitió conocer de cerca el área multimedia. Lo más significativo durante los primeros días del trabajo de campo ha sido el cambio de roles. La adaptación al área multimedia estaba hecha como trabajador pero no como investigador. Para adaptarme al trabajo de campo y a los diversos ambientes de la organización lo primero fue negociar con Santiago y el director de la organización. Después expliqué detenidamente con cada uno de los miembros de la empresa mi proyecto a llevar a cabo y resolver todas las posibles dudas acerca de mi permanencia en las demás áreas. No obstante siempre pedía permiso con antelación para recoger datos en aquellas áreas que al principio eran ajenas como trabajador y no tenía la suficiente confianza. Quería evitar mal interpretaciones. En cierto modo formaba parte de la cultura social que estudiaba.

Momentos más provechosos

La oportunidad de poder conocer en el trabajo de campo la tarea diaria de los demás equipos que trabajan en la organización junto con analizar las actividades del coordinador del área multimedia fueron los momentos más provechosos. Otros se producían fuera de la organización en comidas donde no sólo se hablaba de trabajo sino que se levantaban polémicas en torno a todo tipo de cuestiones artísticas, culturales, etc. El interés de algunos en el desarrollo de la investigación también fue determinante. Sin estas pequeñas anécdotas no hubiera llegado a buen fin el trabajo.

Momentos más ingratos

Los momentos negros fueron abundantes y no los voy a dejar en el tintero. La monotonía fue la característica principal. Ver a los demás como trabajan en un campo artístico dónde predomina el trabajo virtual sobre la pantalla de sus ordenadores personales sin que la palabra fluya durante horas, y ni tan siquiera el cuerpo cambie de posición puede llegar a ser frustrante para el investigador.

El aburrimiento al observar a los diseñadores y no poder ayudarles cuando tenían problemas (en su mayoría técnicos que no sabía resolver), la sensación de que ellos están elaborando un producto sin contar conmigo e incluso de entorpecer la observación, la escasez de información en momentos puntuales que aumentaban mis ansias hacia sus explicaciones que no parecían llegar nunca e incluso a veces la espera terminaba con una evasión hacia otra temática o con una disculpa de tipo "basta de hablar de trabajo" o "estoy de trabajo hasta las orejas." (a. c. 17-01-2002) La indefensión cuando convocan una reunión a la que no te dejan asistir, etcétera.

Funciones de investigar y diseñar

Durante el trabajo de campo una cuestión importante que se plantea es la relativa a los roles del investigador y los informantes miembros de la organización multimedia.

En la figura 7 explico las funciones y responsabilidades de cada uno de los equipos que intervienen en la elaboración de un producto multimedia interactivo.

La función del investigador

El investigador es el responsable de la investigación. Sus actividades están dirigidas en una triple dirección:

1) En dirección a la figura del coordinador del área multimedia. Es el principal informante del estudio por lo que el conocimiento de sus tareas, actividades y valores son necesarias para entender lo que ocurre en el equipo multimedia (será allí dónde se encontrará a los demás diseñadores que tendrán una función de subordinados de este) y en la organización.

2) En dirección a los diversos equipos que trabajan dentro de la organización. El conocimiento de la información que manejan, las actividades, el trabajo del equipo de contenidos, de programación y otros equipos que intervengan de forma directa en el desarrollo del producto multimedia es imprescindible para conocer la articulación del diseñador con respecto a las demás áreas. El cliente también es un punto clave para comprender lo que sucede en la elaboración del producto pero la línea como investigador en un principio no llegaría a él.

3) En dirección hacia el proceso seguido por cada uno de los equipos. En especial a las primeras etapas del equipo multimedia responsable de la creatividad audiovisual. Concretamente del diseñador multimedia cuya función será la de diseñar el producto resultante. El proceso seguido por los demás equipos será determinante para conocer quién elabora la estructura de la interactividad. El equipo de contenidos cuyo proceso será aquel que atañe a la elaboración de la escritura y documentación, el equipo de programación cuya responsabilidad es la programación del producto. De los otros equipos determinaría el grado de participación de los restantes trabajadores en este proceso.

Se podría hablar de una cuarta línea de investigación en dirección al producto resultante, a la aplicación multimedia interactiva creada por la organización. Pero mi interés no es analizar los recursos estilísticos formales del producto resultante sino conocer la metodología de trabajo de los equipos que intervienen en la realización de un producto. Por lo que las características y elementos particulares de la aplicación o aplicaciones estudiadas vendrían dados.

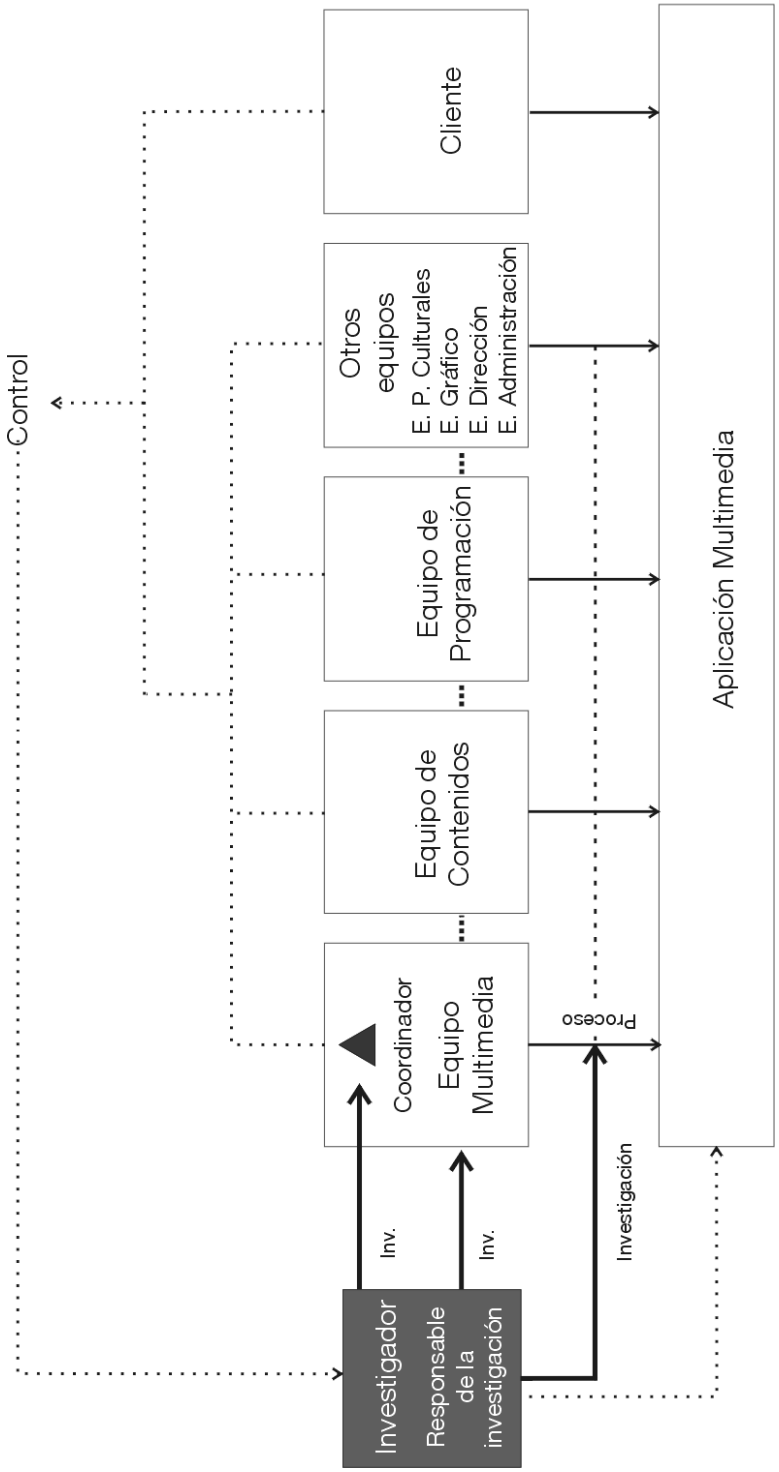


Figura 7: **Funciones del investigador, del equipo interdisciplinar y del cliente.**

Fuente: Elaboración propia.

El equipo multimedia

En la negociación, se acordó que eran los propios integrantes de la organización quienes llevaban el control sobre la realización de sus tareas diarias. Disponían además de la confidencialidad y privacidad de su información. Que en sus manos estuviera el control de la investigación favorecería llevar a cabo un trabajo de campo realista.

Mi colaboración en las tareas propias con el equipo multimedia y en concreto con el coordinador del área fue anecdótica, se limitó a ayudar a Santiago en el boceto de un elemento dinámico, ayudarle a tomar una decisión en la elección de colores, participar en alguna reunión para despejar el significado de algún concepto concreto, facilitarle bibliografía y a comprobar el funcionamiento de algunas aplicaciones una vez finalizada la aplicación (la etapa testing).

La colaboración hacia la investigación por parte del equipo multimedia fue desigual. Me ayudaron en mayor o menor medida en la recogida de datos, en facilitarme información sobre lo que ocurría en el área, en responder parte de mis preguntas hacia su trabajo.

La colaboración del coordinador del área multimedia fue la mayor de todas. Era quien mejor conocía mis objetivos y seguía los pasos de la investigación.

Al llegar a ser trabajador nativo durante ocho meses me permitió una mayor comprensión de los procesos que se desarrollaban en la organización. Hubo incluso un intento de comenzar la investigación durante ese periodo. Pero debido a la dificultad de compaginar las diferentes tareas con motivo de la función que ejercía tuve que posponer el inicio de investigación.

Fue una decisión acertada comenzar el trabajo de campo exclusivamente como investigador. Para controlar este “paso” decidí no alejarme ni un momento de la organización y llevar allí la preparación del estudio. Volví a releer mi proyecto de investigación y los contrasté de nuevo con la realidad vivida

examinando los registros tomados en mi diario personal sobre mi vivencia como trabajador nativo de Película Interactiva. Así iba planteando preguntas sobre lo que sabría que sucedería.

Santiago comprendió desde la negociación inicial cuales eran los roles desempeñados por cada uno. Santiago no necesitaba recibir mi ayuda en sus tareas como diseñador ya que apenas solicitó mi colaboración. En ocasiones parecía atribuirme un papel de inexperto. Lo cual beneficiaba al estudio. Mis críticas y valoraciones sólo eran pedidas cuando el producto estaba casi finalizado. Fueron tan pocas las ocasiones en que sucedieron que no me negué a darlas. Las preguntas que me hicieron fueron del tipo:

"¿Qué color te parece más navideño Francisco? ¿este azul oscuro o este otro? Me pregunta Santiago." (a. c. 5-02-2001)

"¿Qué te parece? ¿de colores es agradable verdad? Santiago preguntando mi opinión." (a. c. 10-12-2001)

"Santiago al verme me pregunta sigilosamente: - ¿Que tal? ¿Qué te parece? Antes de que pueda responder, detecta un pequeño error que a mí me pasa imperceptible en una de las páginas. Se lo explica a uno de los programadores para que se ponga inmediatamente a ello." (a. c. 19-12-2001)

Quizás más que valoraciones y críticas era conocer mi punto de vista, apenas sugerí ideas o propuse soluciones a sus actividades. Por lo que el grado y tipo de intervención del investigador en sus actividades como coordinador y en el proceso de diseño ha sido mínimos.

No obstante como investigador las dudas sobre como actuar eran constantes por ejemplo durante las reuniones. Me interesaba recoger información y datos de lo que sucedía pero otras veces quería expresar también mi opinión. Actuaba con delicadeza, sólo intervenía cuando me lo pedían.

Considero que el trabajo de campo fue lo suficientemente denso como para llegar a cumplir todos los objetivos propuestos.

Los demás equipos

No todos los informantes han tenido la misma disposición en la colaboración y según la fase del tiempo en que se encontraba el estudio su actitud hacia ella también varió. Al principio la novedad hacia los problemas de la investigación facilitaba la recogida de datos. Una actitud más pasiva con menor participación siguió a esa etapa inicial. La atención de los informantes no era la misma. La finalización del trabajo de campo y mi insistencia en la recogida de la última información también produjo un aumento de la participación. Cuando se llevó a cabo la negociación final la colaboración aumentó notablemente debido en parte a que disponían de un primer informe escrito.

2.5. LA RECOGIDA DE DATOS

La principal tarea que desarrollé en el trabajo de campo fue la recogida de datos. Esta tarea previa me permitiría comprender y analizar la situación de estudio. La observación y la entrevista fueron los principales métodos utilizados para la recogida de evidencias. En este capítulo desarrollaré las distintas clases de observación, los diferentes tipos de entrevista que llevé a cabo y otros datos que tuve en cuenta para el posterior análisis.

La observación

Desde el momento en que entré a formar parte de la organización como nativo, como trabajador, estuve observando lo que allí sucedía. Observaba mientras participaba en la dinámica diaria. Esta experiencia facilitó la posterior recogida de datos. Gran parte de la realidad de la vida diaria estaba pues concretada desde un inicio. Pero hasta que no comencé el trabajo de campo no pude prestar tanta atención a mirar la realidad de toda la organización e incluso la recogida de datos obligaba a plantearme preguntas que no preveía en un principio. Por tanto la observación seguida como trabajador nativo y como investigador fueron diferentes.

En mi faceta como investigador practiqué diversos tipos de observación que son los que se exponen en este apartado. Una observación participante (con mayor o menor grado de actividad en función de la situación) y una observación no participante.

Observación participante

Siguiendo a Aguirre "la observación participante se caracteriza por la existencia de un conocimiento previo entre ambos y una *permisividad* en el intercambio establecido, lo cual da lugar a una iniciativa por parte de cada uno de ellos en su interrelación con el otro. El observado puede dirigirse al

observador, y el observador se dirige al observado en una posición de mayor *cercanía psicológica* que con un nivel bajo o nulo de participación" (Aguirre, 1995: 73)

Esta investigación tiene como propósito conocer que es lo que hace el coordinador del área multimedia, cómo se articula en la organización y saber si él o los diseñadores aportan la estructura de la interactividad a estos productos.

Mientras los diseñadores trabajaban necesitaba conocer de cerca su problemática. Para ello utilicé lo que se llama la observación participante como recurso básico para comprender con mayor claridad lo que sucede en la organización. Cambiando opiniones con ellos, conocer su modo de pensar y actuar. Mis tareas como investigador eran pedirles que me explicaran en qué consistía la tarea en que ellos trabajaban, cual era la función en ellos para conocer sus puntos de vista. También ofrecía mi ayuda en la medida de mis posibilidades (dado que muchas de las dudas que surgieron a los diseñadores eran exclusivamente técnicas de manejo de la herramienta software y yo no sabía resolver con certeza y precisión).

Recorría el área multimedia observando atentamente que es lo que hacía cada uno. Seguía con detenimiento todos los proyectos. Me interesaba saber en que parte y etapa de trabajo se encontraban y cómo se desenvolvían en el proceso. Su trabajo delante de la pantalla de sus ordenadores requería ser sensible para percibir estos detalles interpretar su significado y comprenderlo. La observación participante favorece esta tarea de comprensión.

La observación participante me permitió verificar los datos que los informantes han ido proporcionando a través de entrevistas, contrastarlos en el ambiente de la organización y en la actitud de su trabajo diario. También facilitó la emergencia de datos nuevos. Mucha de la información recogida no estaba prevista de antemano sino estableciera un diálogo con el coordinador y los diseñadores. Así se establecieron nuevas evidencias, surgieron nuevas dudas, interrogantes, hipótesis que enriquecieron los contenidos de la investigación. Algunas de estas conversaciones se aproximaban al carácter de las entrevistas y las he tenido en cuenta más delante de este capítulo.

El que hubiera formado parte de la organización fue un motivo para que la observación participante fuera relevante en el registro de información. Mi faceta como investigador era muy clara desde el inicio del trabajo de campo. Quería evitar que se diera por sabido las funciones y actividades de los informantes. Me mostraba entonces distante y extrañado hacia las conversaciones mantenidas, pero abandonaba esta situación pasiva dado que podía provocar tensiones entre los observados. Esta forma de observación está cercana a la observación no participante y el rol pasivo que desempeñaba era un papel importante para entender la situación. Un ejemplo de lo dicho es el siguiente: Preguntaba a pesar de saber la respuesta, tenía constancia de que muchas de las actividades rutinarias como el cortar y pegar información son elaboradas por los diseñadores:

"-¿Y el cortar y pegar también lo tienes que hacer tú? - Sí tío. No hay más remedio..." (a. c. 29-11-2001)

La información obtenida a través de la observación participante ha sido compleja debido a que la mayor parte de su trabajo es llevado en la pantalla de sus ordenadores. Tanto el coordinador como los diseñadores no siempre trabajan elaborando mapas conceptuales y diagramas que corresponden a la estructura de la interactividad. Su trabajo está relacionado con otros muchas características del proceso multimedia que requiere un trabajo de gran concentración para una entrega inmediata. Había momentos difíciles que podía provocar tensiones en el grupo. "–Luego hablamos ¿vale?" Esto originaba problemas al investigador pues no podía satisfacer mi curiosidad en el momento debido a la dinámica del área y tenía que apuntar en el diario de campo todas estas cuestiones para tratarlas más tarde en entrevistas.

La enorme autonomía de los diseñadores hacia su trabajo es otro de los motivos. En ocasiones ejecutan una misma actividad semana tras semana, incluso en un mismo proyecto. El no decir para informar de la misma situación se convierte en constante.

"¡Esto avanza a paso de tortuga! exclama este diseñador, 'apenas hay avances'." (a. c. 10-01-2002)

También la brevedad de las conversaciones favorecía la observación no participante.

La observación participante fue de especial importancia para comprender los problemas del diseñador. Me centré en el área multimedia aunque también tuvo lugar en el resto de las áreas pero de una menor intensidad. La observación realizada la recogía mediante anotaciones en mi diario de campo y la utilización de la grabadora de audio.

Observación no participante

Los primeros días de observación en el área multimedia adopté una actitud receptiva a lo que sucedía. Buscaba registrar los eventos tal cual se desarrollaban, recoger ideas, sensaciones, experiencias y percepciones de los trabajadores. Observé entonces la ejecución de los proyectos a través de otro tipo de observación llamado por la comunidad etnográfica observación no participante.

Para ello estaba ubicado en una situación estratégica, lo más cercana a la del coordinador del área dónde se me facilitara observar el trabajo de los demás diseñadores y escuchar lo que sucedía. Ello también ocurrió en la mayoría de las reuniones a las que tuve acceso como investigador. Mi posición era interferir lo menos posible y recoger la mayor cantidad de datos.

Los integrantes del equipo multimedia trabajan delante de las pantallas de sus ordenadores prácticamente el cien por cien de su jornada laboral por lo que no dudaba en acercarme hasta ellos cuando desde mi posición no tenía la suficiente información. En alguna ocasión este acercamiento al informante añadía sin pretenderlo cierta tensión[53] hacia su trabajo debido a mantenerme como observador no participante. Cómo al pasar a su lado no veía los rostros, observaba como estos me miraban de reojo. La mayoría de los diseñadores trabajan delante de sus pantallas y de cara a la pared

[53] El principal informante subrayó en la negociación final que esto sucedía sobre todo en los momentos iniciales de la creación de algún elemento visual debido a la inseguridad que se produce en todo fenómeno creativo: "cuando al sentirte observado y sobre todo en una tarea de creación temes a la crítica ¿no? Hay una cierta inseguridad cuando creas ¿no? A veces no. A veces lo tienes muy claro, a veces simplemente estás probando, no sabes bien, y el sentimiento de observación de que te puedan criticar, esa cosa de que todavía no está acabada..." (e. S. 5-04-2003)

por lo que dan la espalda a cualquier persona que aparezca en el área. En las anotaciones de campo tengo ejemplos que ilustran esta situación.

Registros anecdóticos y anotaciones de campo

Desde el principio intenté anotarlo todo. A pesar de haber participado como trabajador en algunas de las situaciones como nativo, mi visión de lo observado como investigador había cambiado.

Mientras observaba, tomaba notas de lo sucedido tratando de ofrecer una descripción del escenario en que desarrollé la investigación lo más completa posible. En mi cuaderno de campo registré anotaciones rápidas de lo más relevante que más tarde en la biblioteca de la propia organización o cuando llegaba a casa las pasaba al ordenador. Debido a la inmediatez en guardar estas notas al diario de campo iba completando anécdotas y añadiendo reflexiones.

La utilización de las notas de campo suponen una relación diacrónica de los hechos. En ellas se observa como palabras que utilicé para romper el hielo entre los participantes o incluso como los saludos de despedida al finalizar una sesión que las registraba como conversaciones ocasionales están presentes.

Para configuración del diario de campo también tenía presente el nivel de detalle y concreción de lo escrito pues facilitaría posteriormente la escritura del estudio.

Desde varios ordenadores que no se utilizaban también podía comprobar la transmisión de información interna que estaba presente en la red intranet, si algo no entendía luego preguntaba al coordinador del área o otros trabajadores. Con respecto a la información recibida a través de correo electrónico, al ser dado de baja en la organización, mi cuenta como trabajador nativo también lo fue, para ello facilité a la organización mi dirección de correo electrónico personal para recibir aquellos mensajes de

tipo general. No obstante el coordinador del área multimedia me mantenía informado de aquellos motivos que consideraba de interés para el estudio y que me pudieran pasar desapercibidos.

Grabación del sonido

No prescindí de la grabación sonora para el registro de datos dado la rigurosidad que permite a la hora de transcribir la información. Los informantes apenas mostraron inhibición hacia la grabadora pero en la mayor parte de las ocasiones la tenían presente. Al principio mostraban sorpresa, incluso dejaban escapar chistes por la situación que acontecía:

"También está la prensa" (a. c. 10-12-2001)

Para poco después pasar a un plano más lejano.

Como contrapartida muchas de las evidencias sucedían cuando no contaba con la utilidad del registro sonoro o en esos momentos no estaba encendida la grabadora, en esas situaciones las apuntaba en las anotaciones de campo.

Fotografía

La fotografía como documento visual es un elemento muy útil para el registro de información. La toma de imagen mediante fotografías para guardar la información en determinados momentos ayuda también a reflejar el trabajo del coordinador del área y del diseñador. Desde que comencé la investigación fue habitual que tomara fotos de lo que sucedía a mi alrededor. Esto supuso un inconveniente ya que no gustaba que tomara instantáneas fotográficas mientras los diseñadores multimedia trabajaban. Tuve que insistir una y otra vez. Garanticé a los informantes que todas aquellas fotografías que fueran incluidas en la tesis y consideraran necesario omitir sus rostros, estos saldrían "pixelizados."

No hay duda de que la fotografía tiene una gran utilidad como instrumento de reconstrucción de la realidad pero su uso indiscriminado puede darnos a entender lo contrario. Tuve en cuenta la objetividad y subjetividad de los planos de encuadre a la hora de utilizar esta última herramienta.

La toma de fotografía ha sido utilizada en intervalos más o menos regulares. Mi interés era posibilitar con la fotografía un análisis detallado de ciertas situaciones. Su uso favoreció el recuerdo de acontecimientos olvidados.

La utilización de una cámara digital permitió llevar a cabo la clasificación en "carpetas" de la información visual antes de abandonar la organización. Debido a su carácter instantáneo de su visualización pude llevar una ordenación diaria de los documentos visuales. También saqué partido a las fotografías internas que disponen digitalizadas en la intranet de las diversas reuniones y grupos de trabajo.

Las entrevistas

"Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias y situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista." (Taylor y Bogdan, 1994: 101)

Taylor y Bogdan distinguen tres tipos de entrevistas en profundidad[54]:

[54] Taylor utiliza la expresión "entrevistas en profundidad" para referirse a este método de investigación cualitativo y diferenciarlo de otros tipos de entrevistas. (Ver Taylor y Bogdan, 1994: 100-101)

El primero es la historia de vida o autobiografía sociológica. En la historia de vida "el investigador solicita activamente el relato de las experiencias y los modos de ver de la persona, y construye la historia de vida como producto final" (Taylor y Bogdan, 1994: 102)

"El segundo tipo de entrevistas en profundidad se dirigen al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. En este tipo de entrevistas nuestros interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra." (Taylor y Bogdan, 1994: 103)

El último tipo de entrevistas cualitativas "tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante." (Taylor y Bogdan, 1994: 103)

La concreción del tema y mi estancia como trabajador nativo permitió tener preguntas definidas en cuanto comencé el trabajo de campo. Además de las entrevistas al coordinador del área multimedia y a los diseñadores, entrevisté en varias ocasiones al director de la empresa y miembros de la organización relacionados directamente con el desarrollo de proyectos multimedia. Así completé la información que obtuve del coordinador del área multimedia con otras personas que tuvieran conocimiento sobre su trabajo.

Para que la comunicación fuera fluida como investigador me he adaptado al lenguaje de los distintos informantes. He tenido en cuenta la diversidad de personas que trabajan en la organización para que pudieran exponer sus puntos de vista y expectativas.

Dado que la entrevista es una importante fuente de información la mayoría de ellas las grababa. Los datos obtenidos han sido variados. Tuve entrevistas desde el director de la organización, hasta miembros del equipo de administración. Este contraste de opiniones benefició al estudio en la aparición de nuevos datos.

He procurado que el carácter de las entrevistas fueran formales. Con el coordinador del área multimedia o con el director de la organización ha sido así. Con los demás miembros ha habido excepciones donde la informalidad ha sido más característica que la formalidad pero no por ello la información dejaba de tener un valor significativo.

Algunos miembros de la organización, en concreto dos personas no quisieron ser entrevistados y respeté su decisión. Todos los demás accedieron a las sucesivas invitaciones. A principios de la exploración de campo tuve una negociación inicial con cada miembro de la organización explicándole en que consistía mi estudio para conseguir la posibilidad de su colaboración. Eran los informantes los que decidían de la disponibilidad de su tiempo para celebrar los encuentros.

Que los informantes dependan económica y afectiva de la organización puede ser una dificultad para hablar sobre algunos aspectos de la organización. Parece evidente en mi estudio. Algunas veces estos aspectos quedaron implícitos en la conversación, otras totalmente explícito:

"- Si te suministro información yo quiero un finiquito mayor..." (a. c. 30-11-2001)

El registro de la información ha sido utilizada de manera anónima, cambiando los nombres de todos los informantes y de la organización. Preveía franqueza y capacidad para responder a medida que iba conociendo a los integrantes. En la mayoría no hubo problemas de inhibición hacia la información suministrada.

Aunque la organización dispone de espacio para las reuniones no todas las entrevistas se produjeron en estos lugares. Tuvieron lugar en lugares variados. Desde la propia zona donde trabaja el informante hasta la cocina de la organización. Podemos señalar dos tipos de situaciones en los que se produjo el intercambio de ideas y opiniones entre el investigador y el diseñador. Una en el área multimedia y otra en el área de reuniones.

En el área multimedia. Allí las conversaciones diarias no fueron tan abundantes como preveía. La perdida de la concentración a los demás diseñadores era el motivo causante y tuve que limitar estas al inicio y la finalización de la jornada laboral. Mi insistencia en preguntar parecía que llegaba a incomodar no al entrevistado sino a los demás trabajadores del área. Los diseñadores multimedia y otros informantes expresaron abiertamente sus opiniones. No mostraban inhibición alguna aunque si bajaban el tono de voz hacia ciertos puntos negativos de su trabajo.

Ls conversaciones ocasionales. Los momentos espontáneos e informales son de gran importancia para reflejar la realidad de la organización y apropiados para la investigación aunque es evidente que no están habituados a que les hagan preguntas y consultas sobre su propio trabajo.

Las entrevistas mantenidas en la sala de reuniones contrastan con las anteriores. Allí las conversaciones sobre aspectos de organización y metodología del proyecto eran abundantes. Estas tenían un gran valor informativo. Para ello acordábamos cita previa. En ellas utilizaba siempre la grabadora. Los temas a tratar eran previstos de antemano. Le conferían un carácter más formal que las conversaciones. Hubo ocasiones en que los temas eran improvisados surgiendo una pauta de la observación diaria. Con Santiago mantuve dos entrevistas cada mes.

El punto de partida a las entrevistas fue mi proyecto inicial de investigación. Iba formulando preguntas a partir de ahí. Los resultados de las entrevistas iban forjando nuevas preguntas. Era evidente la continuidad de seguir investigando al descubrir gradualmente problemas que no advertía en mi diseño inicial, sobre todo aquellos referidos a las actividades del coordinador del área multimedia.

Roles

Asumí el rol de entrevistador[55] y fui el que llevé el control del discurso en las entrevistas aunque mi actitud fue intervenir lo menos posible. Las entrevistas que hice son de carácter más formal que las conversaciones y están preparadas de antemano con una intención explícita donde abordé cuestiones que están en relación directa con la investigación, es decir, la estructura de la interactividad, la metodología proyectual, las funciones del coordinador, la estrategia de la empresa, etc.

Mi intención era provocar para estimular la reflexión por parte del coordinador del área multimedia y los miembros de la organización sobre su trabajo diario. Tenía en cuenta la diversidad de maneras de actuar y la diversidad de intereses.

Como principal problema destaco en algunos informantes el no querer perder su tiempo laboral para responder a mis cuestiones o preguntas. No todos colaboraron por igual. La mayoría ayudaron en lo que se le pidió. Algunos más y otros muy poco.

Otras fuentes de datos

Para llegar al análisis de los objetivos de la investigación me aproximé a diferentes fuentes de datos que me facilitaron esta labor. Esta otra información que tuve en cuenta la divido en dos apartados. En un primer apartado muestro los documentos relativos al proceso creativo y de comunicación y en un segundo apartado los relativos a la cultura de la empresa. En el diseño inicial no descartaba la posibilidad de incorporar más documentos que fueran de interés para el desarrollo del proyecto.

[55] "El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas." (Taylor y Bogdan, 1994:101)

Del proceso creativo y de comunicación

Los documentos del proceso creativo fueron de gran valor para la investigación. Están divididos en tres apartados:

1) Los documentos que informan sobre el guión multimedia:

La definición de estas fuentes permitirá detectar el valor a estructura de la interactividad, el hipertexto y todas aquellas características que definan las primeras etapas del desarrollo del proyecto: Esquemas, proyecto inicial, bocetos de las escenas, los story-boards, textos originales, etc.

El diagrama del hipertexto presente en esos documentos ayuda a:

- Definir el árbol de navegación.
- Determinar la complejidad que tiene la aplicación.
- Conocer cómo el diseñador presenta este árbol de navegación al cliente y al equipo.
- Conocer que el valor que la organización otorga a este documento.

También recogí la mayor parte de documentos relativos al coordinador y al proyecto, el presupuesto inicial, el proyecto de encargo, objetivos del producto,

2) Los documentos referidos al desarrollo.

Estos son los bosquejos sobre la pantalla, las plantillas, los ejercicios de narración, las propuestas fallidas o rechazadas, los informes de elaboración, etc.

3) Las aplicaciones finales multimedia.

La diversidad de productos multimedia desarrollados en Película Interactiva son grandes. Pude escoger para analizar cualquier aplicación que hubieran desarrollado bajo diferentes medios y soportes (Internet, intranet, CD-ROM, DVD) y temática durante su trayectoria histórica, o aquellas aplicaciones que fueron premiadas en festivales, o que tuvieran un grado elevado en comunicación interactiva o aquellos productos a la que esta organización da más valor. Pero el interés de esta investigación era seguir un nuevo proyecto desde el principio hasta el final para responder a uno de sus objetivos.

A pesar de tener en cuenta la diversidad de productos históricos[56] para la construcción de la monografía, el análisis de la metodología en estos productos tendría severas limitaciones. Por ejemplo no se podría aplicar un grado de congruencia entre la información suministrada por los informantes y lo observado por el investigador.

Desde que comencé el trabajo de campo quería seguir un proyecto en el que pudiera observar la mayor parte del recorrido metodológico del coordinador, de los diseñadores, de otros miembros de los equipos, etc. Aquellos proyectos en los que no pude seguir su metodología en su totalidad decidí prescindir del análisis de su conjunto, pero no de aquellas etapas que había observado y que fueran de interés para el estudio.

A partir de la observación y análisis de estos documentos que iba obteniendo construía preguntas que mantuve en las entrevistas a diferentes miembros de la organización. Las preguntas que les hice a los informantes durante el seguimiento de un proyecto me permitieron ampliar conocimiento sobre cómo trabajaron, cómo desarrollaron el proyecto, sus actividades, sus actitudes ante estos proyectos, su expectativas, la colaboración que necesitaron.

[56] El perfil de la organización se puede constatar a través de todos estos documentos. Quien sea experto en analizar estos productos, alguien que los valore objetivamente y no conozca la organización dónde se desarrolló puede detectar o intuir múltiples aspectos de la forma de trabajar, desde la programación informática a detectar la concepción de su planteamiento de la estructura de la interactividad, o cómo definirán la concepción del diseño en otros proyectos, por lo que son documentos importantes para detectar ciertos elementos.

(Tuve en cuenta el rasgo destacado por López-Feal: Es complicado "evaluar la contribución de cada miembro en el resultado final. López-Feal, 1998: 79)

El proyecto "Navidad, tiempo para compartir" fue uno de los proyectos elegidos. Lo que me interesa es conocer la metodología y no el producto acabado en sí. La toma de decisiones del coordinador del área, la articulación del diseñador. La decisión de elegir este proyecto acarreó ciertas dudas que tuve en cuenta. Divido en dos apartados los motivos que me ayudaron a decidirme por analizar la metodología del proyecto navideño. Las ventajas Pros y las desventajas Contras.

Pros:

- El tiempo de ejecución facilita el seguimiento y evolución.
- La oportunidad de poder contactar con el cliente. (Cliente intermediario)
- El grado de conocimiento del proceso.
- Los datos facilitados por el equipo multimedia y la organización.

Contras:

- El proyecto había comenzado a gestarse en Septiembre.
- Las primeras reuniones con el ilustrador ya habían tenido lugar.

Documentos e informes de la organización

Los documentos a los que pude tener acceso son:

Sobre la identidad cultural de la empresa:

La literatura sobre la organización es escasa y eso dificultó ampliar ciertos capítulos referidos a la historia de la organización. Lo que obtuve fue primordialmente fruto de las entrevistas. Me interesé también en recoger los artículos de prensa, reseñas periodísticas, folletos promocionales, catálogos e información corporativa y su página web.

Sobre la comunicación interna de la empresa:

Aquellos documentos referidos a los sistemas de comunicación interna, los correos electrónicos del coordinador, intranet.

Sobre el proceso, el producto y la venta:

Informes y estadística sobre la solvencia económica de la empresa, planes metodológicos seguidos en otros proyectos, presupuestos, informes finales.

A partir de la recogida de estos materiales lleve a cabo el análisis.

A medida que los acontecimientos se producían, se iban haciendo ajustes en la recogida de información. La dinámica de la empresa agregaría sucesos que interesaría recoger y no me refiero sólo a las características particulares de cada proyecto nuevo que entrara en el área multimedia. En este estudio de caso aunque ya advertida desde el diseño inicial, la naturaleza directiva del principal informante añadiría una perspectiva diferente que el resto de diseñadores, pero no se supo su alcance (de esta función específica) hasta que no se llevó a cabo el trabajo de campo. Otras fueron la puesta a punto de la red interna e intranet, o los cursos de aprendizaje Framework. La realidad diaria iba condicionando los hechos de la investigación.

	Diseñador/ coordinador del área multimedia	Equipo interdisciplinar	Organización
Observación (notas de campo)	Sobre su articulación, su organización, la toma de decisiones	Sobre su organización, ejecución del proyecto	Vida de la empresa, anécdotas
Registro sonoro y fotografía	Reuniones, ejecución del proyecto multimedia		
Documentos	Documentos iniciales, guiones, bocetos, diagramas de hipertexto, propuestas, aplicación multimedia final.		Estrategia, estadística, presupuestos, proyecto de encargo, folletos autopromocionales
Entrevistas (grabadas)	Sobre su función en la organización, su metodología, sobre la estructura de la interactividad	Sobre sus funciones, sobre la ejecución del proyecto	Director de la empresa, responsable de los equipos

Tabla 15: Datos recogidos.
Fuente: Elaboración propia.

2.6. ANÁLISIS DE DATOS Y PAPEL DE LA TEORÍA

En los capítulos anteriores, los criterios tenidos en cuenta en la observación participante, no participante y en las entrevistas, condicionan la obtención de datos. Por lo tanto esta selección de información y su registro repercute en el análisis desde que comienza el trabajo de campo, al igual que el bagaje del investigador, la teoría y su experiencia.

En este capítulo presento los dos tipos de análisis que se definieron en la realización de este estudio: El análisis durante el trabajo de campo (que se realiza mientras recojo datos en la organización) y el análisis posterior (que tiene lugar después de abandonar la exploración de campo). Antes explicaré las previsiones de lo que podría suceder en la organización respecto al diseñador y a la estructura de la interactividad.

Previsiones

El problema del diseñador y el coordinador del área multimedia

Mi investigación tiene como eje central la figura del diseñador multimedia. Mientras trabajaba como nativo en la propia organización elaboré las previsiones a los objetivos de la investigación. Antes de llevar a cabo el trabajo de campo supe que el principal informante en la organización no sólo ejercía como diseñador de productos multimedia interactivos, sino que además ejerce la función de coordinador del área multimedia. Dado que este individuo será quién me facilite la mayor parte de la información permití la apertura de la investigación al conocimiento de las demás actividades desarrolladas por el principal informante. Este hecho condicionará los datos obtenidos. Su ubicación, la toma de decisiones, la transmisión de información, la metodología en la que se apoya el coordinador a la hora de participar en un producto multimedia. La previsión de la apertura del estudio a las demás facetas fue decidido en el análisis durante el trabajo de campo.

El problema frente a la estructura de la interactividad multimedia

Los problemas previstos en los objetivos iniciales guardaban relación directa con este elemento. Partía de las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los individuos que se dedican a elaborar la estructura de la interactividad en una aplicación multimedia? Si es el diseñador ¿elabora el sólo esta estructura? ¿la trabaja junto con los demás equipos? ¿tan sólo se dedica adaptarla?

Pero ¿porqué el estudio del diseñador centrado en un elemento de su discurso[57] como la estructura de la interactividad?

Para Gui Bonsiepe[58] "el diseñador debe realizar un trabajo cognoscitivo, si no quiere quedar reducido a un ayudante subalterno o a un simple traductor de conceptos dados, es decir, un simple screen designer" (Bonsiepe, 1998: 52)

Y ¿cómo saber si el diseñador realiza un trabajo cognoscitivo en la realización de aplicaciones multimedia? Según este investigador las actividades del diseñador deben comenzar en la estructuración y organización de contenidos informativos del producto y no limitarse a la contribución de aspectos visuales. Así las competencias que se le requieren pasan entonces por definir la interactividad en estos productos. (Bonsiepe, 1998: 179)

Las evidencias a recoger serán focalizadas más en la etapas iniciales dónde se define la estructura de contenidos, y diseña el diagrama de hipertexto que en la etapa de realización del proyecto, aunque también ahí se observará su evolución al introducir nuevos enlaces o añadir elementos con comportamientos interactivos que modifiquen la estructura inicial.

[57] Se entiende por discurso de una aplicación a la forma que aparecen y se suceden todas las imágenes, textos, sonidos y demás elementos en los que se apoya el mensaje. (Bou, 1997: 135)
[58] Bonsiepe, 1998

En la práctica, antes de llevar a cabo la investigación pude comprobar que la dedicación de los diseñadores a esta actividad se basaba principalmente en la adaptación de la estructura a la pantalla. Pero esto sólo era una suposición pues desconocía parte de las actividades de los demás integrantes de la empresa.

Tampoco había insistido en este problema a los diseñadores hasta que no comencé la exploración de campo. Anterior a ello para permitirme conocer estas hipótesis elaboré el siguiente cuadro dónde preveía el alcance de su atención.

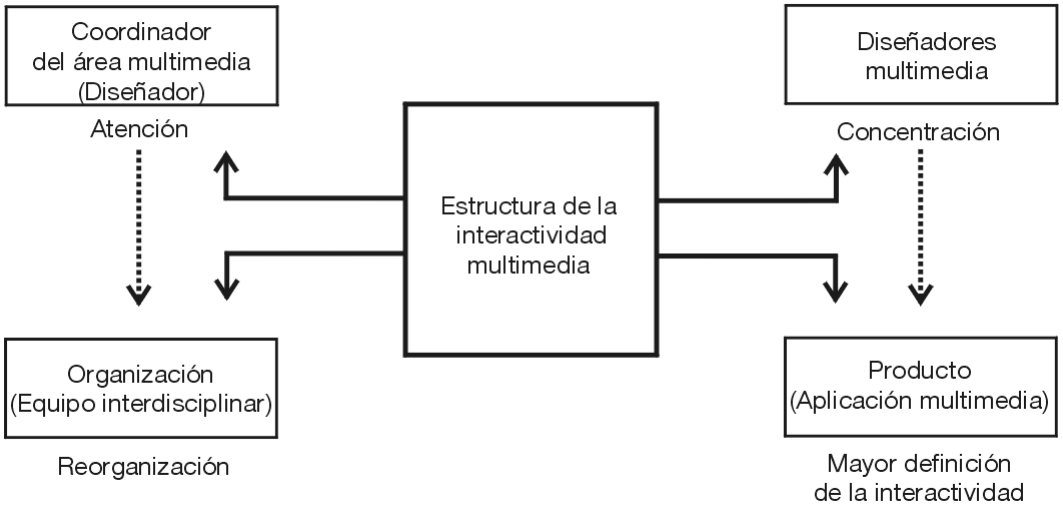


Figura 8: **Previsiones.** Fuente: Elaboración propia.

El centro del cuadro lo ocupa la estructura de la interactividad multimedia como uno de los elementos en los que giraría la investigación. Los problemas que tienen relación directa con él se refieren al efecto que provocaría como investigador al focalizar, al insistir en la estructura de la interactividad al diseñador, al equipo interdisciplinar, al área multimedia y a los efectos que esto provocaría en el producto multimedia. También me permitiría discernir quién o quienes son los individuos que elaboran dicha estructura.

1. El diseñador como coordinador.

En mi faceta como trabajador nativo del equipo multimedia y en las primeras tomas de contacto con el coordinador podía precisar en cierto modo las situaciones que acontecerían respecto a la estructura de la interactividad. Sabía que no iba a causar un elemento de choque en Santiago ya que este elemento forma parte de su trabajo diario. Pero sí preveía que prestara una mayor atención hacia el problema de investigación y trasladara esa fijación al resto del equipo interdisciplinar incluido los diseñadores.

2. Organización, equipo Interdisciplinar.

Mis preguntas hacia los informantes sobre la estructura de la interactividad también provocarían un mayor conocimiento, una mayor atención y fijación hacia el concepto de interactividad y su estructura. El problema lo definí en un principio como reorganización a este concepto. Más tarde matizaría este problema con el nombre de revisión.

3. Área multimedia.

Sabía que algunos diseñadores trabajaban el esquema de la interactividad, pero no el grado de profundización ni la relación certera con los demás equipos. Dado que el coordinador del área multimedia les insistiría a los diseñadores en la definición y estructura de la interactividad, el problema lo definí como concentración de los diseñadores a la hora de desarrollar este elemento.

4. Metodología del producto multimedia interactivo.

Con ello, la estructura de la interactividad gozaría de una mayor definición en el producto resultante. Suponía que no sólo sería mejorada la navegación o la interactividad sino que la aplicación multimedia final sería mucho más rica en todo su conjunto.

Estas previsiones estaban condicionadas por el valor que le otorga la organización a la estructura, el valor que le otorga el cliente y el tipo de producto. Tuvieron que ser matizadas al instante, una vez conocidos los objetivos del proyecto.

Análisis durante el trabajo de campo

La dificultad de explicar el proceso seguido de análisis de datos es grande y encontré así la siguiente referencia en Nieves Blanco García[59]:

"Es como explorar un territorio sabiendo dónde quieres ir pero sin conocer dónde está el lugar de destino, sin la seguridad de que realmente exista y sin disponer de una mapa que te guíe; sólo cuando has llegado puedes saber realmente si es allí dónde te dirigías y es posible reconstruir el camino recorrido." (Blanco, 1992: 276)

Durante la exploración de campo existe en cierto modo el análisis. Mientras escribía el diario de campo, se producía un primer nivel de reflexión sobre lo que sucede en la organización. Apuntaba ideas, redefinía preguntas, comprobaba el control de las afirmaciones o de las negaciones, abría caminos, etc. Este nivel de reflexión sucede en paralelo a la escritura y puesta legible de las notas tomadas en el campo.

Un segundo nivel aparece cuando se procede a estudiar el registro de la información que disponía del diario de campo. Comenzaba así a la búsqueda de proposiciones, a definir epígrafes y temas

[59] Blanco, 1992

que me parecían a mí más relevantes para el estudio. A partir de ellos sopesaba la posibilidad de plantearme nuevas preguntas para continuar insistiendo en determinados aspectos, de dedicarme a la observación hacia puntos más concretos, a replantearme o subrayar aquellos capítulos que se tambaleaban en el proyecto inicial, de orientar los temas de los que se hablarían en las entrevistas formales con los informantes, etc.

A partir de estos análisis formulaba preguntas que se relacionaban con los siguientes aspectos:

1. Coordinador del área multimedia y/o diseñador.

(a) planteamiento de las actividades del coordinador.
(b) análisis en cuanto al guión del proyecto multimedia.
(c) análisis en cuanto a la estructura de la interactividad.
(d) actitud frente al equipo interdisciplinar.
(e) desarrollo del proyecto multimedia.
(f) actitud frente a la investigación.

2. Equipo interdisciplinar, miembros de los equipos de la organización.

(a) planteamiento en cuanto a la estructura de la interactividad.
(b) desarrollo del proyecto multimedia.
(c) actitud frente al diseñador.
(d) estrategia, organización del espacio y el tiempo

3. Equipo multimedia

(a) planteamiento de sus actividades.

(b) planteamiento en cuanto a la estructura de la interactividad.
(c) desarrollo del proyecto multimedia.
(d) actitud frente a la investigación.

4. Metodología del producto multimedia.

(a) análisis en cuanto a las aportaciones del coordinador del área multimedia.
(b) análisis de las aportaciones del equipo interdisciplinar.
(c) análisis en cuanto a la estructura de la interactividad.

Este análisis que me permitía contrastar los datos recogidos en el diario de campo beneficia la reflexión e interpretación de los datos. Precisamente para comprobar la interpretación de lo escrito desde mi punto de vista con el que tienen los informantes, con las entrevistas abordaba un proceso de análisis muy utilizado en etnografía, llamado en de triangulación de datos.

"La triangulación de las fuentes de información conlleva la comparación de información referente a un mismo fenómeno pero obtenida en diferentes fases del trabajo de campo, en diferentes puntos de los ciclos temporales existentes en aquel lugar o, comparando los relatos de diferentes participantes envueltos en el campo." (Hammersley/ Atkinson, 1983: 216)

Con respecto a las previsiones fue durante el análisis de campo dónde comprobé su transcendencia. Como ejemplo, la definición de la estructura de la interactividad. Esta apenas provocaba reacciones entre los diseñadores y el equipo interdisciplinar y lo mismo ocurría con el concepto de la interactividad por lo que este problema tuvo que ser matizado, dado que la entienden siempre respecto a la proposición de valor del producto que estén creando. Así los objetivos del producto y los requisitos del cliente estaban por encima del estudio de estos conceptos. Pero que en algunos proyectos no tuviera la importancia prevista, continuaba siendo un elemento fundamental en la elaboración de un producto multimedia. En el caso del equipo interdisciplinar la reorganización se sustituyó por revisión de este

problema. Los informantes del área multimedia el problema de concentración se sustituyó por interés. Con respecto a la metodología del producto multimedia supeditado a la proposición de valor del producto y requerimientos del cliente.

La decisión de abrir la investigación hacia la observación de las actividades del coordinador del área multimedia fue primordial. El foco de análisis se centró también en definir los roles del coordinador del área multimedia, su ubicación y articulación en la organización mediante el estudio de su toma de decisiones, de transmisión de información y de relaciones interpersonales.

Análisis posterior

El análisis con detenimiento lo llevé a cabo nada más abandonar el trabajo de campo. Este análisis fue mucho más complejo, prolongado y sistemático que el llevado a cabo dentro de la organización.

El abundante material recogido no estaba en su mayoría ordenado y clasificado. Y digo en su mayoría debido a que necesité más tiempo del previsto en la transcripción de algunas entrevistas grabadas. Esto no ocasionó ningún problema al transcurso de la investigación. Mi primera tarea entonces fue acabar de clasificar todo el material con rigor y precisión para facilitar así este análisis posterior. Para facilitar esta labor capturé las grabaciones de los discos minidisc al disco duro del ordenador y una vez allí convertí, comprimí el sonido en formato MP3. Esto facilitó la disposición de que todas las entrevistas y grabaciones sonoras fueran incluidas en formato CD-ROM. El acceso inmediato a las grabaciones a los puntos que tenía previamente señalados hizo que en este proceso se aumentara la rapidez de posteriores verificaciones.

“Es una buena idea comenzar el análisis intensivo lo antes posible, después de haber completado el trabajo de campo o recogido los datos. Cuanto más se espere, más difícil resultará volver a tomar

contacto con los informantes para aclarar algunos puntos o atar algunas hebras sueltas" (Taylor y Bogdan, 1994, 158)

Una vez que dispuse de estos datos fue cuando me he distanciado de la organización para "objetivar la cultura estudiada" (Aguirre, 1995: 221). Para la redacción y análisis de estos datos me instalé fuera de la organización aunque durante este tiempo he tenido contacto ocasional con el coordinador del área y otros informantes para controlar la validez de los datos obtenidos. Esto ocurrió cuando disponía de los primeros borradores.

En el análisis posterior se distinguen tres etapas:

En la primera se examinan minuciosamente todos los datos. Los que fueron transcritos durante la finalización del trabajo de campo junto a toda la información anterior. A medida que avanza la lectura van surgiendo aspectos, significados, sentimientos del investigador, conceptos, proposiciones teóricas que añadía a la primera clasificación de los datos llevado a cabo durante el trabajo de campo.

La ordenación por un criterio temporal de los datos se hacía evidente. Para comprender la elaboración del producto a través del transcurso de los hechos se exige un orden de los sucesos cronológicos. El seguimiento de los hechos tal como ocurrieron estaban clasificados en: antes de que el proyecto llegara al área multimedia o a los demás diseñadores, durante el desarrollo del proyecto y después de llevar a cabo el proyecto.

Durante la lectura y reflexión de los datos recogidos surgen las primeras ideas e interpretaciones hacia la búsqueda de los temas emergentes que según Taylor son: "temas de conversación, vocabulario, actividades recurrentes, significados, sentimientos, dichos y proverbios populares." (Taylor y Bogdan, 1994: 160, 161)

La segunda etapa es la codificación* de los datos y refinamiento de la comprensión del tema de estudio. Esto es dividir los datos en unidades y extraer categorías en función de determinadas afinidades

o criterios temáticos como por ejemplo "proceso del producto diseñado, aspectos organizativos, etc." Para ello las notas de campo, las transcripciones de las entrevistas, los demás documentos deben estar codificados, siguiendo además el eje temporal del que hablé. A cada fragmento de información escribía pues una letra y un número correspondientes a los siguientes temas:

a) Historia y estrategia de la organización.

b) Funciones del coordinador del área multimedia y características particulares.

c) Aspectos del trabajo de los diferentes equipos de la organización.

d) Definición y práctica de la estructura de la interactividad.

e) Seguimiento de proyectos.

f) Otras valoraciones.

La utilización del ordenador como herramienta ofrece ventajas para desarrollar esta tarea de análisis de la información. Existe software específico usado por los científicos sociales para el análisis de datos cualitativos. Pero no utilicé ninguno de estos. Para mi tarea el uso de un procesador de textos "Word" me permitió copiar y pegar la información en diversos apartados a modo de "subdocumentos[60]" utilizando la vista de "Documento maestro", consiguiendo el resultado que buscaba para llevar a cabo el análisis.

[60] "Vista que sirve para organizar y conservar un documento largo, como un libro o un informe compuesto de diversas partes; este documento se divide en documentos más pequeños denominados "subdocumentos". En la vista Documento maestro, puede trabajar en una sola ventana de documento y seguir viendo la organización global de los subdocumentos." Microsoft Word 97.

El esquema de codificación, al tener las evidencias localizadas y reunidas me facilita la revisión de los datos para su comparación, su triangulación o su separación. Incluso me permitía localizar aquella información de menor interés que quedaría fuera del informe final debido al foco que iba tomando la investigación. (Por ejemplo me iba centrando más en el carácter global del equipo interdisciplinar que en la actividad individual de cada miembro del equipo. Como curiosidad para la información que iba descartando la guardaba en documentos bajo el nombre de "notas desechadas") En ningún momento forcé el ingreso de los datos al esquema analítico.

Avanzaba pues, en el proceso de categorización de los datos.

Categorización

La categorización no deja de ser un proceso mecánico pero primordial del análisis.

"Para el proceso de categorización de los datos es fundamental la determinación de las propiedades y atributos que comparten las unidades de datos de una categoría. Para hacerlo, se reúnen los datos y se realiza un análisis sistemático de su contenido. Al comienzo, las categorías son tentativas y preliminares, y permanecen flexibles. Las propiedades de una categoría se descubren elaborando una lista de semejanzas de las unidades analíticas en ella y de sus diferencias con otras de unidades no pertenecientes a la categoría. A continuación, con las propiedades fundamentales se articula la definición abstracta de la categoría y se determinan las relaciones entre las categorías de nuevo mediante la comparación sistemática." (Barrio, 1996: 74)

Mediante la comparación, contraste y estudios de estos datos emerge la categorización. Distinguí unidades de análisis definidas por el contenido, por el tiempo, por la actividad en curso. También hay unidades de una mayor entidad teórica. Sobre todo cuando estudio los roles del coordinador del área multimedia (Mintzberg, 1973) o el proceso de elaboración del producto multimedia dónde las pautas provienen de las teorías metodológicas de la comunicación. ("La teoría de la comunicación global" que

apunta Joan Costa (Costa, 1986) estuvo presente junto a la metodología de diseño de software Pedro Marqués (Marqués, 1998) que me servían como guía.)

La tercera etapa es la relativización de los datos. Los datos se sitúan en el contexto que fueron recogidos. A partir de ahí se analizan si las afirmaciones de los informantes se ajustan a la realidad, (si surgieron debido a la presencia del investigador o surgieron independientemente) si los datos eran solicitados o no por el investigador, si los datos son directos (explícitos) o indirectos (extraídos del contexto), si es posible hacer una determinada interpretación con la información reunida, etc. Así como indica Laurentino Heras[61]:

"Cuando me dispongo a escribir la etnografía, tengo un conocimiento íntimo de los datos cualitativos, de todas y cada una de las categorías." (Heras, 1994: 323)

¿Qué papel desempeñó la teoría? La relación entre teoría y práctica del artística es un asunto muy complejo. Hay incluso quien considera estos términos opuestos. Pero ¿se puede concebir práctica sin discurso? Es obvio que no existe práctica artística que no contenga componentes teóricos. La teoría afecta a toda práctica y por tanto a todo discurso del individuo. Por lo tanto la teoría y práctica artística no son opuestos sino diferentes. En este caso se transformará el discurso como teoría ya implícita del coordinador del área multimedia en discurso explícito.

Evidentemente no trato de comprobar o verificar ninguna teoría por lo que intenté una suspensión estratégica de los conceptos teóricos, junto con la suspensión real de las lecturas en torno a estas cuestiones para adoptar una actitud lo más receptiva posible a lo que se viva en la organización.

"Una estrategia efectiva es ignorar literalmente la literatura teórica e investigadora sobre el área estudiada, para asegurarse de que la emergencia de las categorías no está contaminada por conceptos más adecuados a otras áreas. Las similitudes y las convergencias con la literatura pueden establecerse

[61] Heras, 1994

después de que el eje central de las categorías haya emergido. (Glaser- Strauss, 1967:37)" (en Barrio, 1996: 70)

Esto no es una contradicción con lo dicho en las unidades de análisis de entidad teórica. Allí seguí una pauta puntual, de revisión bibliográfica en la que apoyarme. Pero mi intención no era otra que ceñirme a la información de lo que sucedía en esta realidad concreta. El investigador acude al campo con sus propias concepciones teóricas, con su propia manera de entender la vida, con su experiencia personal.

"No se concibe ingenuamente al investigador como una tabla rasa." (Barrio, 1996: 67)

El estudio de caso que presento es una descripción analítica que combina la narración y la descripción de los hechos. Con todo esto presente se comienza a elaborar la redacción de la monografía.

2.7. LA ESCRITURA DEL ESTUDIO

"En tanto investigadores, debemos explicarles a los lectores el modo en que se recogieron e interpretaron los datos. Hay que proporcionarles información suficiente sobre la manera en que fue realizada la investigación para que ellos relativicen los hallazgos, es decir, para que los comprendan en su contexto" (Taylor y Bogdan, 1994: 180)

No es una tarea fácil que el documento final refleje fielmente la realidad con el rigor, la precisión y la claridad de un estudio de caso etnográfico. La escritura es un proceso lento. Por parte del investigador se requiere no escatimar en esfuerzos, en concentración constante y sobre todo en tiempo.

Con la abundante información que iba disponiendo ya sea de las anotaciones de campo o de las transcripción de las entrevistas necesitaba comenzar a definir bajo epígrafes resúmenes flexibles, a los que retomaba una y otra vez los principales problemas de la investigación. Estos se iban perfilando a medida en que la estructura se complementaba con otros puntos y la investigación avanzaba. La división en capítulos que ofrecía el proyecto inicial ayudó a proporcionar la relación entre los temas y facilitar la coherencia narrativa.

Una vez planteado los epígrafes he procedido a la redacción de lo que se llaman borradores.

Lo primero que surgió fue la redacción de lo que "estaba allí" para luego añadir el proceso de reflexión y análisis. Lo más difícil ha sido la selección de datos, la organización del material y conjugarlo posteriormente con el proceso analítico.

El objetivo principal al escribir esta investigación era obtener el grado de doctor. Su finalidad académica afectó profundamente al estilo y contenido de la monografía, a su extensión y análisis. Ello me obligaba a pensar en el tipo de público que iba a estar dirigido: en primer lugar a los miembros del tribunal y posteriormente a la comunidad artística de la que procedo.

El formato de tesis implica una estructuración determinada y unos requisitos formales que afectan a la organización, a la redacción, a la extensión, al estilo y al tono de escritura.

¿Cómo abordar la escritura desde el punto de vista de este área de conocimiento y que respete la tradición del estudio de casos? ¿cuáles han sido los referentes? ¿disponía de ellos?

Tenía como referencias diversas tesis presentadas en otros departamentos de Universidades españolas en las que el estudio de caso utilizado como metodología estaba presente. En esta área de conocimiento (Bellas artes) la tradición en desarrollar investigaciones etnográficas es escasa, mis referentes más próximos son las investigaciones y tesis de los departamentos de educación artística. Pude contrastar que la retórica empleada en los estudios de caso es muy parecida en todos ellos.

Estos ejemplos iban configurando desde un primer momento mi idea sobre el tipo de relato a desarrollar. A estos sumé los apreciados consejos de diversos etnógrafos y especialistas en metodología de investigación cualitativa sobre la redacción de la monografía. Malinonski[62], Taylor y Bogdan[63], Geertz[64], etc.

Taylor y Bogdan[65] apuntan una serie de sugerencias útiles para cuando el investigador se disponga a redactar el informe con sus hallazgos: que facilite la comprensión de la cultura estudiada, que intente sumergirte en ella para procurar la credibilidad de los datos, que el lenguaje utilizado sea conciso y directo.

"En la medida de lo posible emplee oraciones breves y palabras directas. Los científicos sociales ha sido acusados de usar palabras complicadas cuando para los mismos fines existen otras simples." (Taylor y Bogdan, 1994: 184)

[62] Malinonski, 1986
[63] Taylor y Bogdan, 1994
[64] Geertz, 1989
[65] Taylor y Bogdan, 1994

Desde que elegí utilizar el modelo de etnografía la producción del relato estaba condicionada a este estilo de redacción. Los estudios de caso me guiaban con sus características y estructura metodológica. Pero lo que acabó de decidirme por este modelo y obtener toda la seguridad necesaria para presentar este tipo de escritura han sido los consejos de los tutores y profesores más cercanos.

La elección del modelo de etnografía y de la retórica literaria para producir la monografía son dos claros momentos 'etic'. (Aguirre, 1995: 225)

"El proceso analítico seguido es fundamentalmente inductivo. Los datos son el punto de partida y la base de la posterior construcción. Es precisamente esa construcción la que se plasma en la escritura, de tal manera que en el texto se invierte el proceso: se muestra la construcción y se enseña algún ejemplo para confirmarla." (Barrio, 1996: 80)

La utilización de las citas (ver Taylor, 1994: 184) ha sido para facilitar la comprensión de la lectura y sustentar el escrito. Además cumplen una función que es la de mostrar la verosimilitud del estudio mostrando ejemplos de la información recogida y analizada. La elaboración de figuras, tablas y gráficos tiene la misma finalidad.

He procurado no ser breve y no limitar de antemano la extensión del estudio. El eje seguido es cronológico.

El punto de vista de la escritura es el mío. Es el propio investigador quien cuenta y analiza los hechos e incluso "aparece como parte de lo que se cuenta." (Ver Barrio, 1996: 79) Con ello no pretendo decir que esta investigación no haya contado con la ayuda de nadie sino todo lo contrario. He intentado omitir la primera persona pero dónde no ha sido posible he utilizado el modo impersonal.

Los borradores fueron modificándose poco a poco. El coordinador del área y algunos de los miembros de la organización no colaboraron en este proceso hasta que el primer informe estaba lo suficientemente urdido. Los siguientes lectores han sido mis tutores académicos. Ellos leyeron el informe

con una postura más crítica. A medida que avanzábamos en este proceso aclarábamos y discutíamos conceptos e interpretaciones que se presentaban diluidos o que se consideraron dotarlas de mayor importancia.

Diversas bibliotecas universitarias fueron tomadas como espacios dónde escribir el estudio. Desde que abandoné el trabajo de campo la dedicación absoluta a la reflexión hizo autoimponerme una fecha para la entrega de un informe concluyente a los miembros de la organización. Propuse un año para la elaboración de ese primer informe y tres meses más para la elaboración final del estudio y su entrega a la comisión de Doctorado.

Los motivos principales que influyeron en tomar estas decisiones son dos:

- El no disponer financiación para elaborar el estudio. Es el principal condicionante. Ya que cuando se acabara mi liquidez económica tendría serias dificultades para continuar con la investigación.

- La presión del avance de las nuevas tecnologías. A pesar de que con el estudio de caso pretendo fijar "la realidad" la demora puede ser un elemento perjudicial que reste valor al estudio, e incluso la negociación final con los propios informantes se puede ver alterada.

Estos motivos influían en la organización diaria de mis tareas. Pero el rigor que caracteriza a una tesis no está reñido con el tiempo. Entonces ¿cuando decidí dar por finalizado el estudio y la etapa de escritura?

En documentos de esta naturaleza es posible que se puedan advertir incoherencias, ciertos errores, imprecisiones que hagan difícil una perfección de la monografía. Para evitar estas lagunas, tenía previsto sumar a la escritura las aportaciones del principal informante de la investigación una vez que la totalidad de los datos de los que disponía estuvieran categorizados y analizados. Esta etapa tuvo lugar en la negociación final.

A este problema encontré la siguiente reflexión de Laurentino Heras[66]:

"Cualquier estructura que se elija para su presentación, irá acompañado de dosis de grandeza y debilidad. No obstante me queda la certeza de que todo esto será corregido y enriquecido con las sugerencias, análisis y críticas de los destinatarios en el momento decisivo de la negociación. Será entonces cuando el informe recobre su verdadero valor y se aproxime a la categoría de un documento completo. O mejor dicho, a la categoría de un documento mejor acabado, ya que en realidad es susceptible de nuevas y posibles aportaciones." (Heras, 1994: 325)

Negociación del informe final

Una vez concluido el primer informe es cuando tiene lugar con los miembros de la organización una nueva negociación. A mediados del mes de Marzo de 2003 entrego en la organización una copia en formato digital ". doc". Envié primero al coordinador del área multimedia y luego a cada uno de los trabajadores un correo electrónico para que tuvieran acceso a este documento y pudieran leerlo. Además informaba sobre el interés de conocer sus opiniones, comentarios acerca de este informe.

Ofrecí la posibilidad de aceptar sus propuestas a través de correo electrónico o de mantener diversas reuniones con ellos ya sea en grupo o individualmente. Quería oírles, conocer sus puntos de vista, sus correcciones. Esperaba discutir abiertamente lo escrito.

En un primer momento la primera parte de la investigación sólo fue objeto de análisis y de discusión con el coordinador. Más tarde tuvo lugar con los diseñadores y resto de los equipos. Entregué solo la parte III para centrarme en los capítulos que contenían información que ellos habían proporcionado.

[66] Heras, 1994

Una vez explicado la diferenciación del contenido del informe lo primero que han hecho ha sido buscar cada uno sus posibles aportaciones concretas y adivinar quién es quién, "¿quién soy yo?" "¿cómo me llamo yo?" "creo que yo lo tengo fácil pues hay pocas mujeres aquí. Me decía una de las diseñadoras." Insistía de nuevo en respetar la confidencialidad de todos los informantes. El clima era de expectación hacia lo escrito. Hubo quién se imprimió[67] gran parte de la investigación.

Esta negociación se llevó a cabo con las personas que mostraron más interés en el desarrollo de la investigación. A ellos les pedí que respondieran unas preguntas sobre la veracidad de los datos. ¿Refleja el estudio el ambiente en el que trabajáis? ¿Qué valoración haces de este estudio? Con el coordinador del área este proceso ha llevado ha llevado mucho más tiempo.

Algunas consideraciones que orienten a la lectura las presento a continuación:

1. El contexto físico dónde tiene lugar la investigación es una organización privada situada en el centro de la ciudad de Barcelona. El nombre supuesto es Película Interactiva.

2. El principal informante y protagonista del estudio ejerce en Película Interactiva el papel de coordinador del área multimedia y a la vez de diseñador multimedia. El nombre supuesto es Santiago.

3. Los demás miembros de que trabajan en la organización también son supuestos. Guardo el anonimato de todos ellos. Trato de evitar en el estudio su identificación personal.

[67] Destaco este hecho por dos razones: la primera porque muestra el interés despertado en la organización por la investigación; la segunda debido a que yo todavía no disponía de una copia impresa de la tesis y me imaginaba que la leerían de la pantalla tal como yo venía haciendo desde que comencé la etapa de la escritura. Esto me causó una gran sorpresa.

Algunas claves que utilicé para identificar las fuentes de información son:

Personas y grupo de personas.

S. Santiago.

d. Director de la organización.

m. Diseñador multimedia.

p. Programadores.

cu. Miembro del equipo de proyectos culturales.

c. Miembro del equipo de contenidos o redactor.

g. Diseñador gráfico.

ad. Miembro del equipo de administración.

p. e. Miembro del equipo de proyectos especiales.

cl. cliente.

La recogida de información.

a. Ambiente.

am. c. Ambiente de campo.

a. c. Anotaciones de campo.

e. Entrevista.

e. S. Entrevista con Santiago.

e. d. Entrevista con el director.

e. m. ii. Entrevista al diseñador multimedia.

e. p. Entrevista a programador.

e. c. i. Entrevista a miembros de contenidos o redactores.

e. p. i. Entrevista a proyectos especiales.

e. cu. i. Entrevista a miembro del equipo de cultura.

e. g. i. Entrevista a diseñador gráfico.

e. ad. Entrevista a administrativo.

e. cl. Entrevista al cliente.

r. Reunión.

3. ESTUDIO DE CASO

3.1. PRIMEROS TANTEOS

Presentaré en este capítulo las estrategias de aproximación seguidas para llevar a cabo el trabajo de campo y la recogida de datos. También señalo las dificultades para acceder a una organización e iniciar la investigación. Para conseguir mi propósito he tenido que negociar el acceso a la organización en varias ocasiones.

Una vez definido el proyecto de investigación[68] comencé la búsqueda de organizaciones que quisieran colaborar conmigo. El primer paso fue desplazarme hasta el BCD y solicitar una lista con todas las organizaciones dedicadas al diseño multimedia en Barcelona. Una vez ofrecida esta, en un principio podía elegir que tipo de organización sería más conveniente estudiar. Hice una primera selección de organizaciones conforme a los criterios fijados en el capítulo proceso de investigación. Por lo que limité las llamadas y el envío de correos electrónicos a las empresas reconocidas que gozaban de cierto prestigio. Con los primeros contactos mis pronósticos no se cumplían. Pocas organizaciones son las que me dieron algún tipo de respuesta concreta. Las contestaciones que tuve en su mayoría eran negativas a corto plazo: "Vuelve a llamarme dentro de unos meses ahora estamos muy ocupados.[69]" Transcurrido ese periodo de tiempo todavía trabajaban en "proyectos importantes" y seguían sin poder atenderme. Debido a mi insistencia incluso hubo quienes dejaban de ponerse al teléfono. Se dio el caso de un diseñador que habiendo contactado con él a través del correo electrónico me llegó a mostrar un enérgico rechazo[70] a la

[68] El proyecto de investigación al que me refiero, titulado "Análisis del discurso del diseñador multimedia" ya planteaba diversos criterios para seleccionar al diseñador y a la empresa a estudiar.

[69] Los fragmentos entre comillados corresponden a fragmentos de conversaciones telefónicas mantenidas con diversos diseñadores y directores de arte que se dedican a la elaboración de productos multimedia cuando me lanzo a la búsqueda de organizaciones que quieran colaborar en la investigación que desarrollo. No han sido grabadas.

[70] Su enérgico rechazo a la investigación me hizo también pensar en la repercusión que los informes de las Facultades de Bellas Artes tienen en los profesionales del campo del diseño y audiovisuales. ¿Les son de utilidad? ¿cuál es su valor hoy en día? ¿qué repercusión tienen para la mejora de las disciplinas del diseño y audiovisuales?

investigación colgándome el teléfono después de que corroboró que este estudio sería "sólo" para realizar una tesis doctoral. Este diseñador pensaba que sería un estudio publicitario para ensalzar y magnificar sus dotes creativas.

Pero surgieron una serie de contactos afirmativos. Llegué a tener una entrevista personal con diversos diseñadores y coordinadores del área multimedia de diferentes organizaciones. Durante estas entrevistas intercambiamos opiniones y atendí a sus sugerencias. A todos ellos les he explicado mi proyecto de investigación, en qué consistía, cuales eran mis objetivos y que es lo que esperaba de ellos. Mostraban amabilidad, interés y curiosidad hacia la investigación. Mis primeras impresiones eran buenas. Sabía que no todo el mundo accede a una entrevista personal. Era buen síntoma.

¿En qué puntos hicieron hincapié? En estas primeras entrevistas han hecho hincapié en puntos similares que he recogido para permitir extraer reflexiones a cerca de lo que los profesionales piensan y saben acerca de este tipo de investigaciones.

- "¿Una etnografía? ¿un estudio de caso? ¿qué es eso?" (Muestran un desconocimiento hacia los métodos de investigación.)

- "¿No será mejor hacer una estadística por todos los estudios creativos de España?"

- "¿Porqué tanto interés una persona que procede de Bellas Artes en estudiar lo que ocurre en una organización? Esto no abunda ¿no?"

- "¿Una tesis doctoral sobre la realización multimedia y audiovisual? No debe de haber muchas. ¿No?"

Pero tras conocer el objetivo del estudio surgían los inconvenientes. No dudaba de su buena voluntad. Sabía que en sus ritmos de trabajo difícilmente tendría cabida una investigación. Sus argumentos fueron los siguientes:

- "¿Quién se va a ocupar de ti? No hay nadie que se pueda ocupar de ti en la organización. Tendré que hablar con los directivos y te diré algo[71]."

- "Que pena, ahora ya está hecho el diseño de la interactividad y creo que no lo cambiaremos en un tiempo. Lo demás serán actualizaciones y eso no te interesa[72]."

Las respuestas de diversos profesores universitarios que recibía en ese momento cuando comentaba mi investigación no eran alentadoras.

"Eres ingenuo. Una empresa no necesita de alguien que investigue su metodología de trabajo. No quieren a nadie que les esté observando. Puedes hacerles perder el tiempo. Las instituciones puede ser que te den esta posibilidad pero las empresas son distintas."

Uno de los grandes problemas al llevar a cabo una investigación de estas características es de tipo colaborativo. Pude comprobar yo mismo, en la realidad el porque este tipo de investigaciones no son muy habituales. Mis sentimientos eran en ese momento de frustración. Estaba muy decepcionado. Me sentí mendigo de investigación. Había acabado de cursar el doctorado. Me encontraba sin trabajo laboral y sabía que si no encontraba alguna ocupación o beca no tendría más remedio que irme de la ciudad y cambiar parte de mi estrategia metodológica.

¿Cómo se produce el contacto con Película Interactiva? Era una de las organizaciones en las que diez meses antes ya había tenido con ellos una breve entrevista para explicarle mi proyecto de investigación. Conocían mis ejercicios audiovisuales. Ellos tenían varios vídeos que realizar que me podían interesar. Me dispuse a encontrar trabajo laboral y accedí a una entrevista exclusivamente de este tipo.

[71] A ninguno de los directivos pareció interesarle la investigación.
[72] En una organización dónde trabaja un equipo de diseñadores que se dedican exclusivamente a la actualización de una sola aplicación multimedia. En este caso se sintieron aliviados al comprobar que uno de mis objetivos se centraba en las primeras etapas de creación del producto. Tenían ya disculpa para no aceptarme.

La negociación con Santiago

Santiago reúne las condiciones del proyecto de investigación. Trabaja como diseñador multimedia y como coordinador del área de nuevas tecnologías en una organización que se dedica a la elaboración de productos multimedia. Compagina su tarea con la de profesor de diseño multimedia en una escuela privada. Ha seguido la evolución de los productos multimedia interactivos desde el año 1992. Colaboró intensivamente en el primer CD-ROM español que incluía vídeo[73]. Desde el primer momento mostró una actitud abierta hacia la investigación y permitió sin reparos mi presencia en el área multimedia. Su actitud es positiva.

"A mi me viene muy bien esto"; "yo insisto a mis alumnos en la interactividad".

Nos conocimos el día 26-Febrero-2001 con motivo de una entrevista personal. El director de la empresa y él como coordinador del área multimedia eran los presentes. Yo tenía dos objetivos: Uno sería intentar conseguir el trabajo laboral para mantenerme en la ciudad y autofinanciarme la investigación. El siguiente era conseguir acceso al campo como investigador y desarrollar allí la investigación. Los dos eran objetivos importantes. La entrevista la recuerdo como si no hubiera pasado el tiempo. En parte debido a que tenía una duda que me tenía intrigado: ¿En qué puntos debería profundizar? Era un asunto complejo que debía solucionar con delicadeza. Tenía claro mi proyecto de investigación y muchas ganas de llevarla a buen puerto pero ellos me habían llamado personalmente para tener una entrevista de trabajo laboral. Mi insistencia en desarrollar la investigación podría ocasionar en ellos un sentimiento amargo que originaría un rechazo pues el perfil que ellos buscaban no era precisamente el de un investigador. Tampoco no podía aportar ni ofrecer experiencia previa en este campo dado que no la tenía. La importancia de este encuentro para mí era grande.

La entrevista se centró en demostrar mi experiencia como realizador audiovisual. Era el puesto vacante que deseaban cubrir en la empresa. Así, me preguntaron mi grado de conocimiento en el manejo de cámaras de vídeo, en el manejo de los programas de edición y todo lo relacionado con la técnica

[73] Según datos de la propia organización.

audiovisual y multimedia. Querían conocer mi bagaje hacia estos temas, además de observar mi actitud para la capacidad de trabajo en equipo, etc. por lo que manifesté toda mi pericia y fascinación hacia las artes audiovisuales y el mundo multimedia. Pero no pude resistirme a plantear la problemática de la investigación. Justifiqué mi proyecto con firmeza a grandes rasgos. Al principio mostraron cierta sorpresa al hablarles sobre mi investigación y sus caras de desconcertadas no auguraban buenos presagios.

Pero que tratara de nuevo este tema no pareció disgustarles. Al contrario. Me hicieron una pregunta clave que fue la siguiente.

- "¿El investigar te va a quitar tiempo para trabajar?"

Como es lógico respondí negativamente.

- "¿Tendré entonces la posibilidad de desarrollar mientras tanto mi investigación? Pregunté."

No hubo problemas. Accedieron con buena cara pero tuve que comprometerme que dejaría la tesis para los momentos libres que surgirían en los momentos de menor apuro o trabajo.

La investigación quedó en un segundo plano en la entrevista, pero jugó a mi favor para conseguir el empleo y facilitar el posterior acceso al campo. Aunque no accediera directamente a la empresa en calidad de investigador[74] comencé a trabajar en Película Interactiva transcurridos quince días después de esta reunión.

Una vez dentro de la organización comenté distendidamente con el coordinador del área multimedia mi proyecto de investigación aquellos puntos que no había profundizado en la entrevista laboral. El sería el principal informante.

[74] "Concebía la figura del investigador como una persona: que centra su preocupación en informar con precisión más que en la generalización; que antepone el descubrimiento a la verificación; que se comunica con los participantes en su propio lenguaje y en sus propias palabras; que concibe la investigación como producto acabado sin final; y que se preocupa por la incidencia que su trabajo pueda tener en la práctica." (Alonso, 1992: 60)

Había conocido a través de la literatura etnográfica las dificultades de introducirse en el trabajo de campo. Ahora me encontraba en esa situación. Lo más significativo del primer día de trabajo después de presentarme únicamente a los miembros del equipo multimedia dentro de la organización es que ya me tenían asignado un proyecto audiovisual con el que empezar a trabajar. Durante los días siguientes apenas hablamos de mi proyecto. Quería observar el ritmo en el estudio que era entonces frenético, conocer a los nuevos compañeros de trabajo y tomar las suficientes precauciones para evitar en la medida de lo posible imprevistos. Decidí esperar un tiempo (dado que tenía contrato laboral por medio año) a comentarle de nuevo al coordinador todos los detalles.

Le entregué una copia del proyecto de investigación para que lo leyera con calma. Lo comentaríamos más tarde y volveríamos aclarar todas las dudas. Santiago mediante pequeñas charlas en el trabajo, durante el día a día o durante alguna comida me comentaba sus impresiones respecto al proyecto de investigación que le había dejado leer. Quería ofrecerle mi confianza y asegurarle de que el proyecto va a merecer la pena. La negociación se produjo pues gradualmente a medida que nos íbamos conociendo.

La primera entrevista formal para el estudio la tuvimos en el área de vídeo, que comenzaba a ser por aquel entonces mi área de trabajo. Dispusimos de sillas y nos sentamos a discutir. Le expliqué otra vez mis intenciones y los métodos de trabajo que seguiría. También aclaramos dudas. Fue la primera entrevista que grabé. (5-Junio-2001) La grabadora no parecía importarle en absoluto. Los demás trabajadores se quedaron extrañados cuando vieron el micrófono encima de la mesa. Sobre todo los que no conocían mi proyecto de investigación.

Los puntos en que insistí fueron referidos a facilitar la recogida de datos, proporcionar la información solicitada y buscar tiempo para reunirnos (después de comprobar el ritmo de trabajo laboral, no estaba seguro cuanto tiempo tendría él disponible). Después de esto sabía que lo implicaría bastante. Las primeras impresiones de Santiago hacia la investigación fueron:

(a) El interés en la investigación. La puerta estaba abierta hacia la investigación aunque debido a la amplitud de contenidos que pretendía pudiera resultar difícil su realización.

"Como proyecto, interesante y bastante complejo de llevar a cabo." (e. S. 5-06-2001)

Mi propia credibilidad hizo también que Santiago se involucrara de manera activa.

"Un poco, me ha impresionado el coger las maletas desde Galicia: Pues me voy allí a la ciudad de Barcelona... (...) Lo tengo muy claro voy allí, es la ciudad donde hay fama de diseño europeo..." (e. S. 5-06-2001)

(b) Expuso dudas sobre su idoneidad y de la organización.

"¿Soy yo el adecuado?"

"Yo no soy un teórico del diseño yo... Soy un currante del diseño." (e. S. 5-06-2001)

(c) Dudas hacia la investigación.

"¿Aquí tenemos la metodología que te interesa?"

"¿No sería más conveniente hacer el estudio en multitud de empresas para lograr un mayor resultado? Bueno tu eres el experto y estarás arropado por un profesorado altamente cualificado."

(d) Más preocupaciones. Le gustó que esperara un tiempo para comentarle el proyecto minuciosamente.

"Cuando te incorporaste a nuestro equipo había mucho trabajo en multimedia"; "en el correo electrónico no paran de llegar curriculums de recién licenciados y diplomados pidiendo una cita para mostrar sus trabajos o directamente queriendo hacer prácticas con nosotros. Incluso gratis."

Noté una desigualdad inicial que suele darse en estos casos pues el proyecto había sido elaborado por mí. Él no conocía el proyecto tan bien como yo. Expliqué que lo que más me interesa es observar que es lo que él hace. El objetivo de la investigación era estudiar tanto su faceta de diseñador multimedia como coordinador del área multimedia. Pareció asumir que yo sería el responsable de la investigación y el colaborador sería él. Así entendió la diferencia de roles:

"Tú eres el interesado."

"Yo te podría explicar de que va cada proyecto." (e. S. 23-11-2001)[75]

Santiago me ofreció la ayuda desde el inicio. Nos entendimos sin ningún tipo de problemas. Santiago pareció decidido a colaborar firmemente. En este aspecto no ofreció dudas.

Aparcar la investigación

Aunque me encontraba dentro de la organización me di cuenta de que esto no era motivo suficiente para asegurar un buen trabajo de campo. El primer día estaba contento al haber conseguido trabajo laboral para mantenerme en la ciudad y a la vez poder desarrollar la tesis. Mis primeras impresiones del coordinador del área multimedia fueron buenas. Por fin alguien que se mostraba interesado en colaborar conmigo en la investigación.

Sabía que sería difícil llevar a cabo mi proyecto y mi trabajo laboral simultáneamente pero decidí compaginar ambos. Ya estaba dentro de una organización.

En seguida se evidenció que las situaciones para la recogida de información eran diferentes a la preveía. La mayor parte del tiempo que permanecía en Película Interactiva estaba concentrado en la

[75] Aunque esta evidencia es posterior en el tiempo, diversos comentarios no grabados en la primera entrevista produjeron una situación similar.

pantalla de mi ordenador realizando los proyectos audiovisuales de la empresa. Mi rol de investigador fue absorbido por el de trabajador especialista en el área de vídeo. Tenía las horas ocupadas prácticamente en la elaboración de estos productos. A medida que me iba implicando en la vida diaria de la organización, en su propia problemática, debía responder a las exigencias profesionales de esta, dificultando llevar a cabo mi estudio. Estaba inmerso y atrapado por el ritmo de la organización.

A pesar de que durante este tiempo disponía de un ordenador con el que trabajar en el área multimedia que me permitía la observación participante y no participante con este equipo, a partir del segundo trimestre mi trabajo se localizó prácticamente en el área de vídeo. Las anotaciones de campo que tomaba se redujeron drásticamente. Ya no tuve ninguna duda de que para llevar a buen fin la investigación no podría simultanear los trabajos. Por lo que decidí aplazar la investigación. El paréntesis en la recogida de datos fue inevitable.

Quizá la causa de este aparcamiento fue mi precipitación en el comienzo de la investigación o mi valentía de enfrentarme a los dos trabajos a la vez. No pude llevar a cabo la recogida de datos hasta ocho meses más tarde. (En el capítulo proceso de negociación se habla de las limitaciones, los motivos por los que tuve que posponer el inicio de la investigación.)

Santiago comprendió la situación. Más tarde reconoció que fue la decisión acertada.[76] Pese a todo tomé pequeñas notas de mis observaciones, de mis sensaciones como trabajador para contrastarlas cuando comenzara la recogida de datos en Noviembre. .

Transcurridos ocho meses pude comenzar el trabajo como investigador. No estaba de más volver a leer todo el proyecto inicial y retomar las responsabilidades del investigador. Aumentaría mi seguridad y preparación para recoger los datos. Tenía una inquietud, la de que esos meses trabajando en la organización interfieran en el detalle de los datos obtenidos en el estudio de campo. Además ahora ya no formaba parte de la organización era ajeno a ella por lo que mi manera de actuar diferiría totalmente

[76] Ver capítulo: conclusiones.

de la anterior. Esto me planteaba dudas a la hora de salir a la escena. Sabía que la única manera de vencer estas preocupaciones era afrontar la realidad y adentrarme con decisión a la complejidad del estudio que acababa de iniciar.

Segunda negociación

La investigación se retomó de nuevo en Noviembre. ¿Cómo se llevo a cabo este proceso? Una semana antes de finalizar el trabajo laboral se produjo una segunda negociación en la que estaba presente Santiago y también el director de Película Interactiva. Fue ahí donde se debatió seriamente la posibilidad de iniciar la investigación con todas las garantías. No hubo ningún tipo de problema. El contrato laboral finalizaría en breve y podría retomar mi estudio con total libertad de movimiento. Lo más significativo que se negoció y que repercute en la investigación fueron los siguientes aspectos:

(a) Libertad para moverme por la organización, sobre todo el área multimedia para comenzar la investigación.

(b) Límite temporal de tres meses para la recogida de datos. Llegamos a un acuerdo de tres meses para realizar el trabajo campo. Después de ese periodo de tiempo abandonaría la empresa.

(c) Ofrecimiento de la hemeroteca para tomar anotaciones.

(d) Una copia de la investigación en cuanto la haya terminado para cada uno de los trabajadores en formato digital.

No quería perder el contacto. En cuanto finalizó mi contrato laboral me sugirieron que me tomara unos días de descanso debido a que el último proyecto que desarrollé como trabajador interno fue un trabajo arduo y complicado. No cabe duda de que tenía cierto temor de si pasaba unos días fuera de vacaciones me encontraría como un extraño dentro de la empresa por lo que decidí no tomar su

ofrecimiento y presentarme al día siguiente con total normalidad. Desde entonces me instalé momentáneamente en la hemeroteca de la organización para retomar el curso de la investigación y comenzar a escribir allí mis anotaciones. Esta sensación de extrañeza sólo fue una preocupación que paso de largo.

Con Santiago todo se mantuvo según lo acordado. No obstante volví a recordarle los aspectos más característicos de la negociación anterior. Cuando explicaba los acuerdos del marco ético en que nos moveríamos en la primera reunión del mes de Noviembre, Santiago hizo una observación respecto a los comentarios y opiniones que tendrían lugar en la observación participante:

"En esto hay que ir con cuidado, en el sentido de que una cosa es pedirte la opinión y tal y la otra es estar metiendo baza todo el rato si tu no estás implicado en el proyecto. Mejor te callas y... Porque a veces, ¡pero que hacéis! ¡Pero si esto no! Si no estás metido en el proyecto o lo estás viendo desde fuera y hay una serie de problemática que desconoces pues (...) Una cosa es que charlando tú y yo opinemos o que yo te diga, Francisco, o que alguien te pida la opinión. Y otra es estar por ahí de invisible y ¡Este rojo, tal! Metiendo baza. Si estás implicado sí pero si no puede ser como un: ¡hostia y ahora este que dice! Hay que ser delicado." (e. S. 23-11-2001)

Precisamente estos detalles son los que quería evitar. Lo tenía muy en cuenta. Las tensiones podría provocarlas el propio investigador. En ciertos momentos de la ejecución de un proyecto multimedia el diseñador puede vivir momentos de apuro y nerviosismo, sobre todo de cara a la entrega o finalización de un producto. Las preguntas en este tipo de situaciones pueden llegar a ser percibidas por el actor como ataques directos hacia su trabajo.

Una vez dentro, comenzado el trabajo de campo me di cuenta de la cantidad de información que circula a través de la organización y que no veía ni tenía en cuenta como trabajador. Desde el primer momento empezaba a tomar notas en el diario de campo. Los datos a recoger me agobiaron en un primer momento dado que quería apuntarlo todo e incluso aquello en lo que tenía duda. El "vagabundeo" o

"diagramación[77]" dejando aparcado cualquier tipo de registro ya había tenido lugar durante mi estancia de trabajador. La hemeroteca de la organización era el lugar dónde pasaba al ordenador portátil las notas y preparaba preguntas. Allí establecía los focos o puntos para facilitar una observación más rigurosa.

Comencé por explicar el objetivo del estudio a todos los trabajadores. Santiago había hablado con los miembros del área multimedia de mi faceta investigadora. Casi todos mostraron expectación y sorpresa ante el estudio. "¿Qué vas hacer?"; "Ya he leído tu correo electrónico."; "Muy bien."; "Ánimo." (a. c. 30-11-2001)

A la vez iba observando lo que sucedía en las áreas en la que apenas había estado como trabajador sobre todo en el piso de arriba, en el área de contenidos. Intentaba meterme en lo que estaba ocurriendo. La adaptación al campo estaba hecha.

La necesidad de crear una imagen de investigador chocaba con mi actitud al ir detrás de Santiago en todo momento. Ahora visto desde fuera me da la sensación de que podía ser percibido por los demás por una figura de novicio que está aprendiendo su oficio.

Desde que comencé el trabajo de campo el rol de nativo lo iba abandonando gradualmente. A partir de ahí pocos fueron los momentos en que tenía de nuevo ese sentimiento. El rol de investigador iba marcando el estudio pero evitaba ser visto como un intruso, o una visita.

Al principio lo que sucedió fue que la mayoría de trabajadores comenzara insistentemente hacerme preguntas a mí y no yo a ellos. "¿Cuándo me toca a mí?"; "¿Aparecemos los diseñadores gráficos?" (a. c. 27-11-2001) Esto me llevó a preguntar si era yo quien observaba o yo era el observado.

¿Cómo saber que se ha concluido el trabajo de campo? En mi caso tenía una fecha negociada para la finalización de la recogida de datos en la organización. Conforme llegaba el final del trabajo de

[77] Términos etnográficos, ver Taylor y Bogdan, 1994

campo mi ansiedad hacia el análisis y la clasificación de los datos aumentaba. No todas las entrevistas estaban transcritas y por tanto cabría la posibilidad finalizado el trabajo de campo de volver a la organización a la búsqueda de algún dato. Trasmití esa preocupación a Santiago quien no puso ningún inconveniente, siempre y cuando el tiempo se lo permita aprovechando los escasos huecos en que fuera encontrarle menos atareado. Volví de nuevo a la organización para completar información sobre el estudio con nuevas entrevistas para Santiago.

El Viernes, 1 de Marzo fue el último día de trabajo de campo. Los días anteriores todavía realizaba alguna entrevista a los miembros de la organización. Mi presencia en la organización había disminuido paulatinamente. Había mandado un correo electrónico de despedida agradeciendo a todos los integrantes de la organización su colaboración.

Ese día ocurrió un suceso inesperado. Grabé un CD-ROM con algunos de los datos y archivos informáticos recogidos de la intranet referidos a la propia investigación. Por algún motivo cuando comprobé su contenido en mi ordenador estos no "se abrían". La carpeta donde guardaba estos documentos ya había sido destruida y esta información sería irrecuperable. Por suerte el back up automático de la red interna había funcionado. Después del gran susto inicial pude recuperar estos datos. Abandoné la organización a la búsqueda de bibliotecas para escribir este estudio y retomar el material bibliográfico. (ver: a. c : 1-03-2002)

Con Santiago me mantuve en contacto informándole periódicamente a través de correo electrónico sobre la escritura de la tesis. Hubo varios contactos con Santiago dentro de la propia organización. Mi visión era totalmente de outsider. Cuando observé de nuevo esta área y a los demás integrantes de la organización tuve una primera sensación de que el tiempo se hubiera anclado. Pero esto era incorrecto en cierto modo. Las condiciones ambientales de temperatura e iluminación revelaban que se estaba ya en otra estación del año; las pantallas de sus ordenadores emitían imágenes de proyectos nuevos, las composiciones audiovisuales parecían tan atrayentes e interesantes como los proyectos elegidos en este estudio, las herramientas software eran otras, versiones superiores o mejoradas. Algunos de los diseñadores me pedían impacientes por el escrito definitivo.

Mi estancia como trabajador en la organización me ha permitido centrarme directamente en la problemática de estudio. Tuve en cuenta aquellas palabras de Alonso[78]:

"En ocasiones, la cotidianidad se convierte en algo invisible y se confunde lo elemental con lo simple, cuando en realidad en lo simple ya está encerrado todo el problema de la complejidad. Se trataba de convertir lo habitual y ordinario en extraordinario, hacerlo sorprendente y recuperar su singularidad" (Alonso, 1992: 76)

Estructura de la interactividad, el trabajo del coordinador y metodología del trabajo multimedia

¿Qué características percibí de cómo entiende el actor la estructura de la interactividad? ¿el tiempo que trabajé como nativo me permitió observar el valor hacia la estructura interactiva?

En el proyecto inicial de investigación se hacía referencia al estudio exclusivo de las aportaciones del diseñador a la estructura de la interactividad multimedia. Pero percibí que la introducción de este elemento apenas ocasionaba respuestas y no provocaba el estímulo esperado. A pesar de que tiene su importancia para ellos no era considerado un gran problema y se decidió abrir la investigación a otros que guardan relación con el trabajo del coordinador y el diseñador sin descartar este.

Como trabajador nativo observé que los comentarios directos sobre la interactividad multimedia aparecen puntualmente cuando Santiago me comenta ciertas características de determinados productos y me explicaba la metodología de su elaboración. Estos comentarios eran muy escasos al no seguir una metodología rígida en la elaboración de los productos multimedia.

[78] Alonso, 1992

Iniciado el estudio de campo mi insistencia en la estructura de la interactividad, distorsionaba y confundía su visión de este término, que era preciso cuando lo llevaban a la práctica pero era vago cuando se debatía en algunas de las entrevistas. Este elemento se fue tratando de manera gradual.

Desde la primera negociación se advirtió que dónde estaba realmente mi problema como investigador era en conocer las labores del principal informante como coordinador. Fue aquí cuando se decidió abrir la investigación de sus actividades para saber cómo se articula en la organización, cómo le llega esta estructura, para saber que hace además de elaborar estos esquemas, cómo delega trabajo a los diseñadores, etc.

Superado este inconveniente elaboré otra vez el diseño inicial de investigación teniendo esto en cuenta.

De nuevo estaba con energía y ánimos para recoger información. Mi trabajo como nativo había terminado. La realización de vídeos se había acabado. Comenzaba ahora la recogida de datos con total libertad para moverme por la empresa. Comencé cuanto antes. Tenía que organizar el material y retomar la tesis. Prepararme para la recogida de datos.

Negociación con todos los miembros de la empresa

Cuando comencé el trabajo de campo tendría las primeras negociaciones con los restantes trabajadores. A la hora de llevarlo a cabo surgieron los interrogantes ¿y si continúo "camuflado" como miembro del equipo multimedia? ¿qué repercusiones puede tener?

Anteriormente fuera de la organización o en el horario de comidas, le había comentado a los compañeros de trabajo más cercanos mis intereses en el desarrollo de una futura investigación por lo que ellos conocían mis intenciones. Llegué a la determinación de informar a todos los miembros de la empresa de mi rol de investigador. Fue una decisión meditada y acertada. Hasta ese momento no me di

cuenta de la velocidad con que se transmiten las noticias y chismes en la empresa. Antes de que enviara de forma oficial un correo electrónico a todos los trabajadores, un número considerable de ellos a los que todavía no le había comentado nada sobre la investigación sabían que estaba preparando una tesis y estaban atentos a mis movimientos. Si hubiera ocultado mi rol de investigador hubiera repercutido negativamente en la recogida de datos.

A ellos les expliqué también los objetivos y la naturaleza del trabajo que seguiría como investigador. No fueron negociaciones tan en profundidad como ocurrió con Santiago. Pretendí que las ideas quedaran claras. De ellos buscaba información complementaria que me ayudara a discernir en el conocimiento y a la reflexión sobre los procesos que tiene lugar en la organización en los cuales el coordinador y diseñador estaban implicados. Lo que recibí fueron ánimos y apertura de colaboración por la mayoría.

En los apartados destinados a determinar las principales carcterísticas de estos equipos se puede ampliar más información sobre la negociación llevada a cabo. Se puede adelantar que la negociación fue determinante para que la recogida de datos tuviera buena acogida:

La negociación con la dirección: "(...) No tenemos nada que esconder. Me gustaría poder venderte motos para tu estudio." (e. d. 5–02-2002) (ver capítulo: La organización y su funcionamiento.).

La negociación con cultura. "(...) Desde el primer momento la directora de este equipo mostró buena disponibilidad para atenderme. Estaría encantada de colaborar en la recogida de información. " (Ver capítulo: La organización y su funcionamiento.).

La negociación con el equipo de programación: "(...) Con los demás miembros del equipo de programación la negociación fue mucho más rápida y se llevó a cabo en conjunto. En un principio todos me ofrecerían la información necesaria." (Ver capítulo: La organización y su funcionamiento.).

La negociación con los diseñadores multimedia: "(...) No hubo problemas. Se mostraron dispuestos a colaborar sin ninguna reticencia." (ver capítulo: Un día en la vida del coordinador del área multimedia.).

La negociación con los diseñadores gráficos: "(...) No hubo inconvenientes" (Ver capítulo: La organización y su funcionamiento.).

La negociación con los miembros del equipo de contenidos: (...) "A todos les pareció muy interesante mi propuesta. Algunos estaban sorprendidos de que me dedicara a partir de ahora a estas tareas." (ver capítulo: La organización y su funcionamiento.).

La negociación con el equipo de administración: "La negociación fue rápida. Santiago les había explicado brevemente mi nuevo rol en la organización por lo que ya conocían mis intenciones. Eso les pareció suficiente. Colaborarían en la medida de sus posibilidades." (ver capítulo: La organización y su funcionamiento.).

La negociación con el equipo de proyectos especiales: "(...) no subrayaron inconvenientes." (ver capítulo: La organización y su funcionamiento.).

La negociación con el cliente: En varias ocasiones el cliente de la aplicación navideña se acercó a la organización para comprobar el desarrollo de este producto, su ejecución y la marcha del proyecto que realizaba el equipo multimedia. En una de las primeras visitas a la organización, había pedido a Santiago que le comentara a grandes rasgos mi proyecto de investigación para procurar una entrevista con él. No hubo ningún problema. La entrevista se produjo en la organización de este, una vez finalizada y concluida la campaña Navideña.

Marco ético de la investigación

Para evitar riesgos o malas interpretaciones negocié el marco ético de la investigación antes de comenzar el trabajo de campo, no sólo con el coordinador del área multimedia y el director de la organización sino también con todos los trabajadores. Quería demostrar mi seriedad y ofrecerles tranquilidad, mientras realizo el estudio. Aunque informé de las posibles molestias que podrían afectar este estudio, mi actitud contrastaba con la suyas. Pongo por ejemplo los argumentos dados por el director de la organización:

"Aquí no hay nada que esconder" (e. d. 3-12-01)

"Esta es tú investigación. Haz lo que tengas que hacer." (e. d. 3-12-01)

"No tengo ningún problema o sea que lo que quieras publicar lo publicas..." (e. d. 3-12-01)

La permisividad era grande. La experiencia que habían tenido de mí como trabajador le parecía que era suficiente. No hizo falta más. A pesar de que no se le prestó ningún tipo de atención, insistí en:

- Cambio de nombre de la empresa.
- Cambio de nombre del principal actor.
- Cambio de nombre de todos los miembros de los equipos que aparezcan en el estudio.
- Pixelizado[79] de los rostros en fotografías que se incluirán en el estudio.

[79] Observé que no era del agrado de todos que yo tomara fotografías del área por lo que acordé con ellos la "pixelización" de los rostros y de aquellas instantáneas que se decidieran publicar. Más tarde cuando negocié el informe final no expusieron ningún inconveniente. Tuve su beneplácito para incluirlas sin aplicar filtros.

Por lo tanto, los nombres de los miembros de la organización y de la empresa que aparecen en este estudio son ficticios. La cortesía profesional y la norma deontológica hicieron necesario el ocultamiento de estos datos.

A algunos trabajadores durante la recogida de datos tuve que recordarles que seguiría un marco ético en la investigación. Esto quizás fue debido a que la insistencia de este marco ético fue desigual al conjunto de los trabajadores. Me refiero a que recalqué más este aspecto en los responsables de la organización, que en algunos de los trabajadores.

También recojo un problema referido a la función del investigador y marco ético durante el trabajo de campo que es ilustrado con la siguiente anotación:

"Paula antes de irse me dice que hoy ha trabajado media hora más 'que lo apunte'." (a. c. 31- 01-2002)

Algunos de los trabajadores al verme tomar notas constantemente parecían dudar de mis objetivos iniciales y mi función en la organización, así surgieron estos comentarios que denotan su inquietud en que alguien refleje su trabajo "extra" para que sea tenido en cuenta. Ante esta situación explicaba que mi principal interés no estaba focalizado en la recogida de este tipo de evidencias y al guardar el anonimato de los participantes no se podría valorar su trabajo en su justa medida por los responsables dentro de la organización.

3.2. LA ORGANIZACIÓN Y SU FUNCIONAMIENTO

La historia

Su historia es muy reciente. Los documentos escritos que hablen sobre la historia de la organización son escasos. Los diversos catálogos que existen son de claro dominio visual. Alguna referencia escrita, muy poca, me ayudó a complementar este capítulo. La información surgió en mayor medida a través de varias entrevistas con Santiago y con el director de Película Interactiva.

Con este apartado se ha considerado oportuno situar al lector en el proceso que ha desarrollado esta organización desde su etapa inicial.

El director reconoce que es un tema muy amplio y tiene el inconveniente de no estar escrito. No duda en aportar información sobre los comienzos de la organización pero reconoce el nivel de detalle que pretendo para este capítulo es "trabajo".

El recorrido comienza narrando el contexto en el que se creó esta organización hasta enlazar con la situación actual. La elocuencia del director es grande y permite al lector conocer sus impresiones más inmediatas. Así he considerado necesario incluir varios fragmentos de entrevistas que responden a esta pregunta. Las correcciones en el siguiente texto son mínimas respecto del original. No obstante puede comprobarse el contenido íntegro de esta entrevista en el capítulo Anexo. (e. d. 4-12-2001 y e. d. 5-02-2002)

"Película Interactiva se crea alrededor del 1992-1993. Empezó a operar durante esta época. Es importante entender cuál era ese el contexto. El contexto de finales del 92 y principios del 93 es un contexto en el cual empieza a surgir toda una información en los medios respecto a que la nueva gran industria del futuro va a ser la industria multimedia. Va a ser la gran industria que va a cubrir, que va a generar no sé cuantos miles de millones de dineros y va a tener una demanda en cuanto a puestos de trabajo impresionante. Todo esto de la mano de este nuevo gran soporte milagroso que es el CD-ROM y

a partir de ahí es dónde nosotros, un equipo de gente con muchas ganas de hacer cosas y de trabajar enfocamos el proyecto de... Yo diría que casi ni de esta compañía sino de una gente que tiene ganas de lanzar proyectos hacia delante.

A partir de este momento empezamos a trabajar en diferentes proyectos y curiosamente un primer proyecto que tenemos que realizar es un proyecto para la Generalitat de Catalunya, para el departamento de presidencia, (...) que es un proyecto multimedia que tiene que explicar toda la cultura, idiosincrasia y todas las cuestiones políticas y económicas de Cataluña. Un proyecto que inicialmente fue una historia muy complicada porque era uno de los primeros productos en España en la integración multimedia y nos pusimos a trabajar con esto. ¿Quién? Pues bueno, inicialmente en este proyecto estaban Fernando, que soy yo, estaba Juan, estaba Manuel y enseguida se nos sumará Santiago que es el actual responsable del área multimedia.

En base a esto empezamos a buscarnos nuestros primeros apoyos dentro de la industria y después de unas primeras conversaciones entramos en contacto con Joaquín en ese momento del *grupo Sol*[80] y fundamos la compañía. Ellos aportaron una serie de máquinas y nosotros aportamos una "home", con capital inicial cero prácticamente y comenzamos a trabajar para los proyectos que se tenían que hacer.

A partir de ahí pues bueno, nosotros mismos fuimos buscando otros. Hicimos todo esto que funcionó. Empezamos a trabajar en algunos proyectos con *una editorial*[81] que estaba creando sus primeras enciclopedias multimedia, la enciclopedia de la cocina, la enciclopedia de los mamíferos, y empezamos también a entrar en contacto con diversos grupos culturales de la ciudad de Barcelona que estaban también empezando a querer tener nuevas experiencias en el campo de la industria multimedia y es cuando por ejemplo estuvimos trabajando con la gente de *mundo del teatro*[82], y con *Agencia* para productos de musealización de yacimientos arqueológicos como "*yacimiento*[83]" de Israel. Trabajamos también en la parte interactiva de alguna puesta en escena multimedia de una obra de teatro de *mundo*

[80] Nombre ficticio.
[81] Nombre genérico.
[82] Nombre ficticio.
[83] Nombre genérico.

de teatro y bueno a partir de aquí empezamos todo lo que es una fructífera creación multimedia que realmente es cuando empieza ahí.

Bueno con toda esta historia, pues empieza Internet, y claro este fue el primer gran cambio, el primer gran reto que le apareció a esta compañía. Una compañía recién fundada con un foco básicamente en la industria multimedia que de golpe empieza a salir una cosa, de momento una cosa totalmente incipiente y sin ningún tipo de importancia que funcionaba a través de este raro lenguaje HTML que te permitía hacer muy poquitas cosas y muy mal y se nos empieza a plantear el tema de si realmente tenemos que empezar a trabajar con él. ¿Tenemos que tomar también este nuevo negocio? La respuesta fue que sí. Que para nosotros lo que estabamos haciendo e Internet no tenía ninguna diferencia. Al contrario, que tenía muchas más ventajas de todos los conceptos que empezamos aprender de toda la gente del *Club de Periodistas Multimedia*[84] que en esa época estaba trabajando también, pues nos dio la pista de que aquello iba a ser algo muy serio y también pues empezamos a trabajar. De momento con unas limitaciones a nivel de la integración multimedia penosísimas pero bueno empezamos a trabajar con estos primeros proyectos para la creación del web Barcelona capital de la cultura que eso era en el 2001 proyecto que al final se ha convertido en el 2004. Empezamos a trabajar con proyectos de Internet para la *Caja Bancaria*[85], para el *Banco Agrícola*[86], proyectos de este tipo.

Nosotros como compañía siempre hemos tenido una tradición muy basada o muy especializada, con un especial cariño en los productos culturales y desde el inicio de la compañía se ha trabajado también por ejemplo, no lo he comentado, pero todo el trabajo del 94 con el disquete interactivo en el *Festival multimedia de música avanzada*[87], que después ha tenido pervivencia hasta casi estos días de hoy y dentro de lo que es la industria cultural nosotros hemos trabajado mucho. Fruto de esto a finales de los años noventa, dos mil, empezamos ya a trabajar con la idea de focalizar una línea de negocio que toque directamente el área de proyectos culturales concebidos como un área que sea capaz de conceptualizar, concebir y ejecutar cualquier tipo de proyecto cultural. Y este es una de las grandes áreas abiertas y que

[84] Nombre ficticio.
[85] Nombre ficticio.
[86] Nombre genérico.
[87] Nombre genérico.

realmente está siendo una de las líneas de negocio que más bien está funcionando y que más orgullosos estamos." (e. d. 4-12-2001)

Como se puede observar el crecimiento ha sido notable. Su camino recorre los primeros pasos de la industria multimedia, desde la aparición del soporte CD-ROM hasta el auge de Internet. Son significativos la ilusión de los fundadores en aquellos momentos, las ganas de hacer cosas, las ganas de lanzar proyectos hacia delante incluso partiendo de capital inicial cero. Uno de sus primeros trabajos es la creación de un CD-ROM que fue uno de los primeros productos en España de integración multimedia en el que se incluía vídeo. Santiago lo explica de este manera:

"El segundo CD-ROM de España, que se hizo en España lo hicimos nosotros. El primero se hizo en el País Vasco. Pero el nuestro era el primer CD-ROM español que llevaba vídeo. O sea, es que no había nadie más que hiciera CD-ROM. El País Vasco en empresa y nosotros aquí casi fuimos de los primeros... Que el primero que salió era nuestro no quiere decir que a la vez hubiera otras empresas paralelas que hicieran. Pero no había nada. Con calidad no había nada. Se hacía mucha mierda sin tirarme flores. Pero nuestro producto estaba bastante cuidado para lo que era en esa época." (e. S. 23-11-2001)

Las dificultades del comienzo, la precariedad de la técnica informática dónde en un principio los ordenadores "no estaban ni extendidos ni preparados" ni siquiera para la simple visualización de un producto interactivo "no todo el mundo tenía un lector de CD, era un poco una cosa..." Recuerda Santiago que se queda sorprendido, sin palabras, para definir aquella situación cuando responde a mis preguntas. Es significativo el utilizar el término época para definir ese periodo de temporal, dado que aunque el tiempo cronológico no es mucho, la industria multimedia avanzó vertiginosamente y así ofrece la sensación de que aquellos eran tiempos remotos.

Después de que en pocos años el CD-ROM se convirtiera en un estándar la interrupción del mundo web se hizo patente, por lo que la demanda de este soporte perdió fuerza en el mercado.

"El CD ha perdido fuerza totalmente, bueno, sí. Hemos perdido trabajo de CD pero el de web nos ha dado un impulso enorme, con los canales nos ha dado otro impulso." (e. S. 23-11-2001)

La aparición del medio Internet supuso "un gran reto" para Película Interactiva. No supuso grandes inconvenientes de adaptación para ellos. Aunque las limitaciones técnicas que ofrecía el lenguaje de programación específico eran considerables, las ganas de aprender fueron muchas. (Dado que en un principio el medio Internet no permitía integrar la misma calidad de contenidos que en soporte CD-ROM y en este sentido fue como una vuelta atrás). Sus primeros trabajos comerciales en Internet se añaden a esa primera línea de negocio ya creada desde un primer momento al igual que se va consolidando su vertiente cultural dado que fueron muchos los artistas dramáticos, artistas plásticos, escritores que deseaban introducirse en el campo de las nuevas tecnologías y experimentar en los nuevos soportes multimedia interactivos. Hoy en día esta última área de negocio es una de las que mejor funciona y por la que muestran una mayor satisfacción.

Después de que el "boom" de Internet hubiera permitido consolidar a la organización, la crisis de los mercados relacionados con la industria multimedia también tuvo su repercusión negativa en Película Interactiva. Eso le ha obligado a buscar nuevas vías para la venta de sus productos. Sólo la creación de una sólida infraestructura, una focalización de las vías de negocio, una base conceptual común, una plantilla fuerte moldeada por ellos mismos le ha permitido recorrer este camino desarrollando productos similares sin sufrir ahogamientos.

"Pero con la crisis después de estas inversiones tan "heavies" de Terra, Eres Más, de todos estos portales que han ido invirtiendo. - Corto el riego, cierro el grifo...- En los portales nos ha pasado. No nos mantienen el portal ¿Qué hacemos? Esta herramienta hay que ir a venderla a otro sitio. En cierta manera nos va bien porque así podemos comercializar el mismo producto." (e. S. 23-11-2001)

En cuanto a los puntos de valor añadido a los productos culturales que crean en la organización el director de Película Interactiva destaca los dos más importantes: El primero en el poder "concebir la

obra como producto global" y el segundo en tener realmente "un conocimiento muy alto de lo que las nuevas tecnologías puedan aportar al mundo de la cultura."

"A partir de ahí las líneas de negocio definidas en la compañía son las de la realización de productos relacionados con las nuevas tecnologías para las medianas y grandes compañías. Nosotros trabajamos con compañías medianas que con un nivel de importación, exportación alto que alquilan de proyectos de Internet más o menos complejos. Trabajamos con portales, trabajamos con identidades bancarias y después tenemos las líneas de negocio totalmente de negocio, totalmente focalizada en la parte de productos culturales y después otra línea de negocio que hace referencia un poco a la imagen corporativa entendida en el sentido más tradicional. Estas son las tres líneas más claras. (e. d. 4-12-2001)

La claridad de la exposición deja expuesto explícitamente sus tres líneas de negocio:

(1) Realización de productos relacionados con las nuevas tecnologías para grandes y medianas compañías.

(2) Realización de productos culturales.

(3) Realización de imagen corporativa tradicional.

Otra posible vía de negocio en la organización aún no consolidada surge del campo de la educación. El director de la Película Interactiva, la directora del área de proyectos culturales y Santiago compaginaron actividades docentes con las de su propia organización. Durante los fines de semana Película interactiva se convirtió en "laboratorio" para alumnos de diferentes Master académicos.

"Como somos gente con una cierta experiencia en el sector, pues nos piden, ahora no tanto, pero he estado dando cursos espontáneos de Flash de web, de charlas sobre cómo trabajar en Flash. Ahora el mes que viene tengo que ir al ICT a dar unas charlas sobre aplicaciones interactivas. Es una cosa que tampoco hay que perder el contacto, a parte que da prestigio, da currículum, da prestigio a Película

Interactiva, porque siempre te presentas como coordinador del área multimedia de Película Interactiva y presentas la empresa delante de mucha gente y bueno, es una manera de abrir puertas, de dar a conocer." (e. s. 11-01-2002)

Las funciones y a las actividades que desempeñaban cada uno de los individuos en los comienzos de Película Interactiva eran indefinidas. A pesar de que cada uno contaba con un bagaje personal propio, las diferentes especialidades de su trabajo en la organización se fueron definiendo a medida de que aumentaba su experiencia.

"Es muy corta la historia. Antes nos lo hacíamos todos nosotros. Fernando, yo y gente que ya no está aquí hacíamos de guionistas, de interactividad, de todo ¿no? No había equipo informático éramos nosotros mismos. Y sí que en dos años para acá hemos montado el equipo informático, ha venido Amaya, los guionistas, los redactores, todo esto es muy reciente, muy reciente." (e. S. 23-11-2001)

Sobre curiosidades, Santiago explica de dónde surgió la idea del nombre[88] de la organización. Está relacionada con una costumbre técnica de comenzar a trabajar un proyecto multimedia interactivo. Esta consistía en clasificar todos los ficheros en dos carpetas diferenciadas. En una guardaban los documentos generados por un software que permitía al diseñador añadir comportamientos interactivos al proyecto, y en la otra carpeta, almacenaban los ficheros audiovisuales restantes:

"Hay una anécdota muy divertida que es de dónde sale el nombre '*Película interactiva*'. Nosotros cuando hacíamos los primeros CD siempre en cada proyecto que hacíamos había una carpeta 'imágenes', y una carpeta que eran las '*películas*', que eran las '*películas*' de Director. Escrito tal cuál." (e. S. 23-11-2001)

[88] El nombre elegido en la investigación guarda similitudes con la organización real y he partido de esta anécdota para crear el nombre ficticio.

Solvencia económica

Película Interactiva se comenzó a gestar en el año 1992, pero no va a ser hasta el 17 de Mayo de 1995 cuando se va a registrar con este nombre de manera legal.

Durante estos años el personal y la facturación han ido en aumento. La siguiente figura muestra la facturación de la empresa en los últimos tres años. También el crecimiento de recursos humanos es considerable. Ha pasado de tener en el año 1999 de doce trabajadores a veinticinco trabajadores internos en el año 2001. La edad media de todos los trabajadores a finales del 2001 es de treinta años.

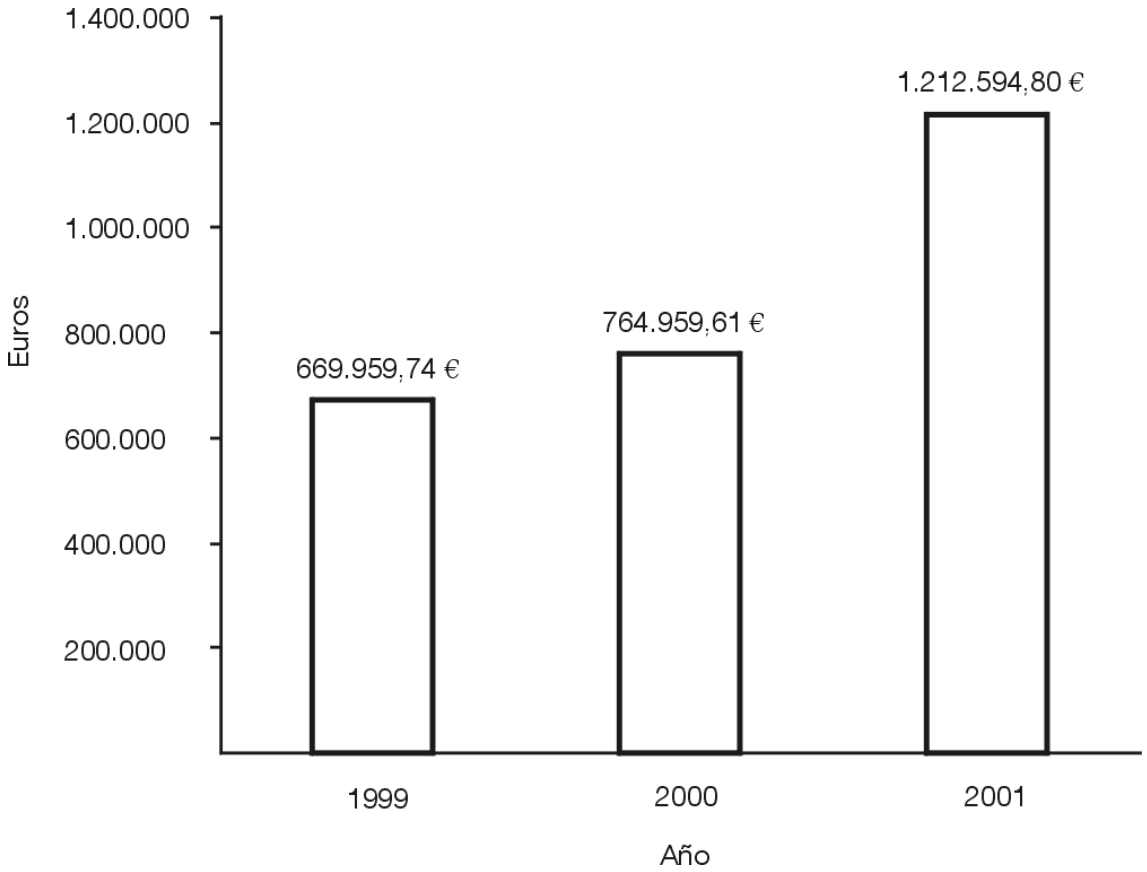


Gráfico 1: **Facturación.** Fuente: Elaboración propia

Estrategia de Película Interactiva. Los planes de futuro

"La estrategia global de la empresa es hacer dinero" (e. cu. i. 5-02-2002)

La rapidez y evolución del mercado en las nuevas tecnologías hoy en día pueden suponer un problema para los intereses de Película Interactiva. Pregunté al director de la organización por ello. Quería conocer la definición de su estrategia, su situación, su puesta a punto y actualización. "¿Cómo os ponéis al día en la actualización de vuestra estrategia? ¿Cómo os actualizáis? ¿Cómo definís la estrategia?" Fueron algunas de las preguntas que tuvieron lugar el 5-02-2002 con motivo de la entrevista para conocer las impresiones directas de la persona que dirige esta organización. Es necesario para este estudio conocer estos aspectos generales pero no se consideró hacer un análisis minucioso ya que el objetivo estaba centrado en la figura del diseñador multimedia. No obstante creo que es obvio que las siguientes circunstancias determinan su trabajo. Las palabras del director, hay que tomarlas "como lo que son", con su manera de ver lo que le rodea: Sus planes de futuro, el camino hacia el que están "intentando tender", los problemas y dificultades de la organización. Son palabras sinceras en las que muestra una principal preocupación: Película Interactiva.

"El mercado, el tipo de cliente, el tipo de producto, el tipo de soporte. Este es el gran problema o el gran reto, no lo denominaría problema lo denominaría el gran reto de las compañías que trabajan en las nuevas tecnologías. Nunca puedes estar seguro si estás ofreciendo el producto que el mercado está demandando, el papel de la tecnología en el cambio de los procesos hace que incluso los modelos de negocio puedan modificarse en unos pasos muy grandes y la capacidad que tengas para poderte adaptar a estas nuevas necesidades supone básicamente tu supervivencia como compañía. Es muy complicado, muy complicado." (e. d. 5-02-2002)

Se puede observar como su precaución es notable ante esta situación y repercute directamente en la toma de decisiones de la estrategia de la organización. Afecta no sólo al mercado, si no que lo hace a la realización del tipo de productos, a la elección del tipo del soporte o del tipo de cliente. Son demasiados factores a tener en cuenta lo que provoca una constante inseguridad e incertidumbre que

hace que él lo denomine no ya como un gran problema sino como el gran reto que se enfrentan las compañías que trabajan en las nuevas tecnologías. De ahí la frase "Nunca puedes estar seguro si estás ofreciendo el producto que el mercado está demandando" Así, es la capacidad de adaptación de Película Interactiva a las nuevas necesidades del cliente, del producto y del mercado, el punto clave para la estabilidad y continuidad de la organización. ¿Cómo se consigue esto? El director de Película Interactiva señala:

"La única forma de seguir esto es que nosotros tengamos un pie fuera de esta compañía y un pie dentro de esta compañía. Un pie fuera de esta compañía bien mirando que está pasando en el entorno, que está pasando con la tecnología, que está pasando con los mercados, cuales son las cosas que se demandan, etc... Y la otra es en qué forma la compañía es capaz de innovar respecto al tipo de productos a través del conocimiento del cliente. Del conocimiento del cliente para saber cuales pueden ser sus necesidades y ofrecer productos adecuados es uno de los puntos clave." (e. d. 5-02-2002)

Esa capacidad de adaptación requiere de un gran conocimiento de lo que sucede dentro y fuera de la organización. Dentro de ella, destaca la innovación entendida como mejora para comprender de manera adecuada su relación con los clientes que demandan nuevos productos y necesidades y fuera de ella entendida como un análisis del entorno global que rodea a la organización. Otra punto importante como bien afirma a continuación, es que la estrategia no está anclada definitivamente sino que se fija, se sigue, se repasa, se modifica. Es en esa constancia de evaluación de ambos entornos donde Película Interactiva edifica su estrategia.

"Yo creo en la estrategia, hay gente que dice que en las nuevas tecnologías no existe, yo creo que si que existe, lo que pasa que no es en nuestras compañías un elemento que se fija y se siga. Si no que es un elemento que se fija, se sigue, se repasa, se modifica y esto continuamente. ¿Y a qué velocidad? Yo te diría que casi a nivel de mes, y en eso quizá tengamos muchas cosas que mejorar. Es una de las cosas de las que no estoy suficientemente satisfecho. Porque nuestro seguimiento ha sido... en este sentido es mejorable, la intención de ahora, es que la estrategia se siga mensualmente. Antes lo hacíamos de una forma no lo suficientemente establecida pero es una de nuestros objetivos clave."

El ritmo veloz a que se producen los cambios lleva al director a proponer para su organización métodos de trabajo que permitan esa constante actualización. Él, como director de Película Interactiva, reconoce que los inconvenientes para seguir de cerca todos los proyectos en los que trabajan son grandes. Está dispuesto a dar su opinión para cualquier necesidad pero se hace necesario contar con un equipo fuerte que aporte valor a los proyectos independientemente del rol desempeñado por el trabajador.

"El gran cambio que está sucediendo en la sociedad de la información es que el modelo de trabajo también está modificándose. Es decir, yo como responsable de la empresa soy incapaz de seguir todos los proyectos que están aquí en marcha, soy incapaz de estar añadiendo valor continuamente, si no hay la persona, o las personas, que están trabajando en este proyecto que sean capaces de aspirar este proyecto y aportarle valor. Por supuesto pueden contar mi opinión y cuando las cosas están más trabajadas o en los periodos iniciales de análisis puedo añadir yo también mi pequeño valor. Pero en esta compañía el concepto es que cada uno pueda aportar su parte de valor a un proyecto y no sólo el diseñador, por qué no el programador, por qué no la persona que está organizando el proyecto, por qué no el jefe de proyectos, por qué no una persona de administración que tiene muchas cosas claras en cuanto a lo que son costes, y a lo que pueden ser procesos de trabajo. Este es un proceso que también estamos acabando de experimentar, estamos acabando de probar." (e. d. 5-02-2002)

Otras dificultades son debidas al crecimiento notable que ha experimentado Película Interactiva. Ahora se detectan errores que antes pasaban desapercibidos debido a que "estamos aprendiendo hacernos mayores" como cita en el siguiente ejemplo explicativo referido al estancamiento de las áreas de conocimiento.

"Nosotros también estamos aprendiendo a ser una compañía entre comillas grande. Piensa que nosotros venimos de ser una compañía que ha crecido en base a su capacidad de generar recursos, y ahora estamos aprendiendo hacernos mayores. Cual ha sido, qué hemos detectado. Hemos detectado es que lo peor que nos puede pasar es que nuestras áreas de conocimiento estén estancadas. Ha pasado a veces, ver a alguien que está haciendo algo y que se está preguntando cosas que no sabe solucionar, y

que el vecino de al lado tiene la solución para el problema de alguien que está a dos metros, y cuando hablamos de dos pisos no hablemos, la diferencia es enorme. Nuestro proceso ahí está en realmente en que nosotros sepamos gestionar y compartir bien nuestro conocimiento y mejorarlo."
(e. d. 5-02-2002)

Sobre la capa de producto que Película Interactiva ofrece "añadir valor al conocimiento de cómo se hacen las cosas" es clave para entender su estrategia. El director a través de un ejemplo práctico lo explica así:

"Tú mismo quieres un web, bueno, pegas una patada en cualquier acera de esta ciudad y te encuentras a doscientas mil compañías que hacen webs. ¿Dónde está el valor diferencial? El valor diferencial está simplemente, o difícilmente por que es una cosa supercomplicada, está en conocer lo que estás haciendo, tener un criterio muy claro y que tu producto pueda añadir valor, pueda añadir valor al cliente. Y esto la única forma de trabajarlo es con la dotación de conocimiento por parte de los integrantes del equipo no sólo por parte de mía, no sólo por parte de los directivos sino por parte de todo el mundo." (e. d. 5-02-2002)

El valor diferencial de su estrategia se resume en tres puntos:

(1) Conocer el producto que se está haciendo.

(2) Tener un criterio claro.

(3) Que el producto pueda añadir valor. Sobre todo valor al cliente.

"Entonces la política actual con respecto a los planes de la compañía forma parte de que este conocimiento sea un conocimiento conocido, difundido, y que cuando uno afronte cualquier proyecto tenga la capacidad de añadir valor a este producto. Entonces ¿dónde lo hemos focalizado mucho? Lo hemos focalizado mucho en que la gente tenga unos criterios al menos al día, y de las últimas cosas que

se están haciendo en cuanto análisis de web site para que cuando se enfrenten a un proyecto sepan escuchar al cliente y puedan proponer al cliente y en este sentido creo que ahí está la gran diferencia."

La capacidad para gestionar, compartir y mejorar el conocimiento de los miembros de la organización es una de las claves principales para que ese valor diferencial sea efectivo.

"Hay dos partes, una es el servicio y la otra es el producto. Cuando ofreces servicio si tú no eres capaz como compañía de añadir valor a la demanda de tu cliente, tu producto se te va 'a comoditizar', no tiene ninguna diferencia, es como si encargas pollos, y esto aún va a ser más grave, es decir, hacer páginas web dentro de dos o tres años, no tendrá absolutamente ningún valor, ahora aún lo tiene un poco, antes cualquier persona que cogía un procesador de textos y sabía hacer cuatro cosas en HTML era un pequeño maestro." (e. d. 5-02-2002)

"Valor que quiere decir, más rentabilidad, ahorro de costos, ahorro de procesos en la comunicación, mejora en la comunicación de sus clientes, más efectividad, proyectos más bien encarados, cómo afrontas la segmentación del cliente, cómo haces que un site sea realmente más efectivo."
(e. d. 5-02-2002)

Para evitar que el producto se convierta en uso corriente, que desaparezcan las diferencias en ellos o a eludir que las áreas de conocimiento estén estancadas lleva a Película Interactiva a introducir mejoras en la organización. Un ejemplo real de esta innovación es la constante actualización de las noticias que aparecen en la red intranet tanto de conocimiento interno como externo. Otro quizá más importante es la creación de los grupos framework en el que cada viernes a la tarde se reúnen casi todos los miembros de los equipos para debatir, evaluar y analizar diversos proyectos multimedia.

"Sí exactamente. El concepto de trabajo en equipo y los grupos también va en esta dirección, en la dirección de equipos de diferentes áreas funcionales sean capaces de juntarse hacia proyectos y sean capaces de aportar valor a ellos desde su perspectiva. La diferencia yo la veo un poco en, si quieres tú coger una metáfora, pues en una carpa de circo. Sí una carpa de circo la vas a levantar, a fuerza bruta

desde el centro o vas a coger diferentes piezas o vas a conseguir levantar la carpa por diferentes partes, yo creo que esta es la única aproximación a problemas complejos hoy en día. Es decir, un programador con sus conocimientos no tiene que actuar como un ejecutor, tiene que actuar como una persona, que entiende el proyecto, comprende el proyecto, tiene unos conocimientos, y sabe como poder aportar valor a ese proyecto y el diseñador exactamente lo mismo, esa capacidad de saberse interrelacionar, esto es muy fácil de decir y muy difícil de hacer. Eso es complicado. (e. d. 5-02-2002)

Para responder a la pregunta de quién es la persona que se encarga de vender el producto al cliente el director de Película Interactiva se aproxima distinguiendo entre dos tipos de productos. Entre servicio Película Interactiva que trata directamente con el cliente (dónde el director asume la mayor responsabilidad) y producto Película Interactiva enfocado más al desarrollo y a su realización:

"En lo que es el producto Película Interactiva hay personas que tienen un poco más de experiencia y trabajo con lo que se refiere en su relación con el cliente. Son gente que podríamos denominarlos jefes de proyecto. Estos jefes de proyecto se encargan de recibir las indicaciones de los clientes, estudiar el proyecto, ver que cosas faltan, que cosas, cómo ejecutarlas muchas veces. Porque el cliente muchas veces viene y no sabe lo que quiere o tiene claras unas cosas y no tiene solucionadas otras. Aquí se trata de poder añadir estas partes y realmente tener proyectos que estén bien compensados. Y a partir de ahí pues con la ayuda de tanto como de programadores, como diseñadores, etcétera acabar de ejecutar el proyecto."

"Por otra parte están los productos Película Interactiva. Aquellos que nosotros ensamblamos, integramos en diseño, en programación y contenidos e intentamos, vender, como productos. En este sentido yo estoy mucho más involucrado porque creo que es una de las partes que puede aportar más valor a la compañía a medio plazo. Ahí estamos mutando, estamos mutando hacia esa estrategia, entonces yo ahí cogí más la responsabilidad. En este proceso uno de las intenciones es que esta gestión del conocimiento nos sirva para que todos seamos capaces de aportar valor a los productos que estamos creando." (e. d. 5-02-2002)

El Diseñador

Hay diseñadores que son los realizadores de determinados proyectos y además son los encargados de tratar con el cliente. En este sentido el director de la organización no es partidario de hacer muchas distinciones entre quién debe ser la persona que mantenga un mayor contacto con el cliente como ya se vio antes. Así independientemente de su rol, cualquier trabajador puede aportar valor a la organización en este aspecto, pero siempre y cuando este sepa interrelacionarse y sea capaz de recorrer todas las etapas del proceso de elaboración de un proyecto.

"Yo creo que un diseñador puede llevar un proyecto. Un responsable, o una persona que esté en el área de programación puede llevar un proyecto y su capacidad para entenderse con los diferentes integrantes del equipo, para completar o para solucionar a cómo aportar valor a los proyectos es lo que da el éxito. Por tanto, en este sentido, yo soy partidario de estructuras más delgadas, en cuanto sabes cuando las cosas tienen que pasar, pasar, y pasar... (e. d. 5-02-2002)

Muestra contundencia y rotundidad al definir el papel del diseñador multimedia. Define cuatro puntos básicos, dos de ellos están relacionados con la comprensión de la tecnología que se utiliza para la creación de los productos multimedia. La siguiente está orientada a principios de comunicación que permitan al diseñador comunicar con eficacia el producto que está creando y la última está relacionada con aspectos mercantiles y valorativos.

"El papel del diseñador, tiene que ser una persona que comprenda muy bien la tecnología sobre la cual está operando. Hay muchos diseñadores que les preguntas ¿Qué es una base de datos? Y no lo saben responder. Esto en las nuevas tecnologías es un error. Todo diseñador tiene que entender cómo funciona un proceso dentro de una base de datos. Por que todos los "sites" están tendiendo a ser "sites" dinámicos dónde el contenido puede ser gestionado. Nadie puede trabajar en esta perspectiva si no entiende lo que una base de datos. Eso primero.

Nadie puede entender cómo trabajar en este nuevo campo si no entiende que después hay lenguajes que son capaces de acceder a estas bases de datos y a través de plantillas, volcar información dentro del site. Por tanto el diseñador para mí es un actor dentro de todo este juego que tiene que estar capacitado para entender esta tecnología y comunicarse con la gente que desarrolla la tecnología para crear sitios dinámicos. Una.

Dos. El diseñador en el campo de la nuevas tecnologías tiene que ser un actor que esté muy al tanto de las últimas novedades, en cuanto a las nuevas especificaciones de HTML, en cuanto a lo que está produciendo Macromedia en estos momentos, en cuanto a todo el elenco de software que es super variado para la producción multimedia. Y esto es complicado.

Otra. Para mí el diseñador tiene que ser una persona que esté muy bien ligado con toda la problemática de la usabilidad que se está tratando. La usabilidad es un tema que a veces los diseñadores no tienen en cuenta, o que los proyectos no tienen en cuenta. Todos los estudios de Forrester, de Garner, de todos los grandes consultores, dicen que sólo por usabilidad hay proyectos que pierden un cincuenta por ciento de sus potenciales ventas. Con esto está casi todo dicho. Por tanto hay toda la problemática de usabilidad que es muy rica y es muy interesante, que viene capitaneada por todos los estudios de Nielsen y otra gente y todo el debate que se establece allí por los cuales el diseñador tiene que estar muy interesado si realmente quiere producir buenos “sites”.

Y por último y ya en plan ideal el diseñador tendría que comprender también, tendría que tener conceptos sobre propiamente el negocio. ¿Qué se está intentando? ¿cuáles son los valores? ¿cuál es la proposición de valor de un site? ¿para qué se está haciendo? ¿cuáles son los objetivos reales dentro del negocio? Es complicado. Es un tema... Es en esa capacidad de trabajar en estos cuatro ámbitos que le puede dar al diseñador la capacidad de ser un buen diseñador”. (e. d. 5-02-2002)

Los puntos de los hace hincapié son los que cree más novedosos dentro del papel del diseñador. Pero las habilidades “que en el mundo tradicional se le suponen al diseñador” como son la creatividad, la capacidad de composición, de innovación, etcétera también los tiene presentes.

"Exacto, y esa no la he dicho por que la sobrentiendo dentro del papel del diseñador." (e. d. 5-02-2002)

La estructura de la interactividad

Abordé el tema de la estructura del hipertexto centrado en el propio concepto de la interactividad en las entrevistas mantenidas con el director[89] de la organización. Después de clarificar ese término desde mi punto de vista expuso claramente el suyo.

"Yo creo que el concepto de la interactividad es un concepto que proviene mucho del mundo off line, del mundo del CD-ROM y de los grandes momentos de la interactividad, pero no es un concepto que se puede tratar sólo. Se tiene que tratar con muchos más conceptos. (...) de comodidad, de disponibilidad, del tipo de producto que estás haciendo, de capacidad que tengas para cumplir los objetivos del proyecto que estás haciendo, etc." (e. d. 5-02-2002)

Según él hay otro concepto especialmente importante que se contrapone en cierto modo con el concepto de la interactividad: Es el concepto de usabilidad. La relación de estos dos conceptos al definir los objetivos de proyectos no parece ser la misma. Varía dependiendo del ámbito en que trabajen.

"Yo creo que esto ha sido una de nuestras obsesiones. Hay veces que hemos tendido a diseños mucho más sencillos en pos de la capacidad de que el producto sea comprensible, sea usable. Esto a veces nos ha ocasionado ciertos problemas a la hora de quizá no producir sites absolutamente esparbarantes... Pero nosotros en industrias y mercados que hemos estado trabajando las defendimos en su momento y las seguimos defendiendo.

Por ejemplo todos los proyectos nuevos que se ha desarrollado *para un proyecto comercial de tipo bancario* (...) cuando nosotros entramos tenían una estructura muy en frames, muy cuadriculada, muy en

[89] El director también forma parte del equipo de contenidos, con lo que su visión de lo que entiende por el concepto de la interactividad y su estructura era clave para el estudio.

bandera, muy fija... Pues bueno nosotros insistimos en que ellos tenían que trabajar el concepto más portal, con todas las nuevas tendencias que estábamos viendo en diferentes sitios, dónde tenían que dejar más espacio para que las páginas fluyeran, que los puntos fueran claros. Y esto creo que aunque nosotros no estemos trabajando en proyectos concretos, este concepto veo que está fluyendo dentro de la propia organización. Yo creo que en este sentido Película Interactiva ha sido siempre muy consciente de que cuando trabaja para clientes, para proyectos, para portales, la capacidad de que los productos sean usables y de que la estructura de contenido sea clara, la capacidad de moverse por parte del usuario sea evidente y que eso no produzca una barrera de entrada a los "sites", siempre ha sido una obsesión. A veces lo hemos conseguido mejor, a veces lo hemos conseguido peor. Siempre lo hemos tenido super en cuenta. Es una de nuestras obsesiones." (e. d. 5-02-2002)

Se puede observar cómo a la hora de definir la estructura de la interactividad en proyectos comerciales[90], el concepto de interactividad no está parejo al de usabilidad. Se da prioridad a este último para que "el producto sea comprensible" por el usuario, aunque puede tender a disminuir la participación del receptor. Que el producto goce de una menor interactividad no es considerado como una pérdida de eficacia ni como un inconveniente.

"Entonces hay gente que no sabe separar muy bien es esto. ¿Cuál es el gol del producto que estás haciendo?" (e. d. 5-02-2002)

"La interactividad se tiene que entender siempre respecto a la proposición de valor." (e. d. 5-02-2002)

Así, en determinados proyectos culturales que se han creado en la organización que pueden ser calificados como artísticos experimentales (por ejemplo una aplicación multimedia para un reconocido artista contemporáneo) se pueden permitir "crear un espacio de investigación, de descubierta por parte

[90] Es el tipo de productos que más trabaja el director de la organización, De ahí surge la reflexión entre añadir o no comportamientos interactivos a los diversos elementos que se crean para este tipo de proyectos o incluir otros con características próximas a la usabilidad.

del usuario respecto a un mundo virtual". En este tipo de proyectos el principio de interactividad prima sobre otros.

En los productos pensados "como una aventura", "tú te puedes sentir perdido dentro del site" (e. d. 5-02-2002) aspecto que difiere de diversos productos de tipo comercial:

"Cuando tú planteas un web bancario... el concepto no es el mismo, el concepto de un web bancario es totalmente diferente a esto. El concepto de un web bancario es que alguien entre, sepa de un primer vistazo a dónde tiene la información y que con los mínimos clicks acceda a su operativa bancaria y que encuentre de forma muy fácil toda lo que estaba buscando." (e. d. 5-02-2002)

Por lo que en los proyectos comerciales en este ámbito el valor está más cercano a la usabilidad que a la interactividad:

"La tienes que focalizar en la usabilidad. O sea la proposición de valor está mucho más relacionada en la usabilidad." (e. d. 5-02-2002)

Otro concepto importante que según él se puede añadir y ligar al concepto de interactividad es el concepto de "experiencia" que el define así:

"Yo creo que hay toda una rama de investigación dentro del marketing que es básicamente esto. La experiencia al marketing. La capacidad de trasmitir y de dar contenidos a través de las experiencias. En este sentido ahí es dónde también últimamente nos estamos focalizando bastante. La capacidad de crear experiencias para ser capaces para transmitir contenido. No podemos olvidar que Internet que las nuevas tecnologías no son las máquinas y no son las redes. Son las personas y sus experiencias dentro de este espacio. Y la experiencia es un punto super importante. La capacidad que tú tengas de generar una experiencia para trasmitir información en un espacio dónde cada vez la economía de la atención es más baja. Debido a la gran capacidad que tienes para acceder a diferentes sitios, la capacidad de saber crear experiencias confortables, agradables, enriquecedoras es muy importante. (e. d. 5-02-2002)

Al igual que otras actividades, y siguiendo los planes de la estrategia de Película Interactiva, el director de la organización pretende no hacer distinciones en cuanto a la asignación de los trabajadores a ciertas tareas. Reconoce que hay diseñadores más interesados que otros en este tipo de conceptos pero:

"(...) la intención es que esto provenga, que este conocimiento de cómo crear sites, de cómo ajustarse a las proposiciones de valor. El máximo gol es que pueda ser aprendida por parte de todo el equipo. Y que realmente si alguien sabe sepa algo que tenga una idea clara y sea capaz de trasmitirla, y que estemos hablando de un conocimiento más de una organización y no por parte de individuos." (e. d. 5-02-2002)

"Tienes que entender que todo lo que te he explicado es lo que te explica un director de una compañía. La capacidad que tenemos de acercarnos a esto es la capacidad que creo que podamos ser efectivos. Tampoco, para tu estudio me gustaría venderte motos. Hay cosas de las que te he dicho que a veces estamos cooperando bien y hay otras en las cuales nos falta un nivel de efectividad. Pero estas son un poco las líneas estrategias en cuanto a planteamiento." (e. d. 5-02-2002)

Resumen

La organización analizada en el presente estudio es pionera en la realización de productos multimedia interactivos. Su apuesta se basó en:

- La realización de productos multimedia interactivos va a ser la gran industria del futuro.
- Va a generar una perspectiva económica halagüeña.
- Encaja dentro de la filosofía del grupo de personas a la que pertenecen.

Los primeros proyectos desarrollados fueron de naturaleza off-line. Sus primeros clientes fueron instituciones, enciclopedias, grupos culturales, que buscaron nuevas experiencias en el campo de la industria multimedia.

Otras consideraciones de interés son:

- Partieron de "capital inicial cero". Para crear la organización buscaron apoyos financieros de otras organizaciones.

- La edad media de los trabajadores es de treinta años.

- Sus tres líneas de negocio son: Realización de productos relacionados con las nuevas tecnologías para grandes y medianas empresas; realización de imagen corporativa tradicional; realización de productos culturales.

- Los proyectos culturales son los que la organización prefiere elaborar.

- Las funciones y actividades de cada uno de los trabajadores se fueron definiendo a medida que avanzaba su experiencia laboral.

- Cuando surgió la explosión del medio on-line no había herramientas informáticas preparadas para ayudar al diseñador.

Su concepción de la estrategia es un elemento que se fija, se sigue, se repasa y se modifica. Se destacan tres puntos en el valor diferencial de su estrategia:

- Conocer el producto que se está haciendo.

- Tener un criterio claro.

- Que el producto pueda añadir valor. Sobre todo al cliente.

Los errores que se consideran más habituales en la organización que perjudican su estrategia debido a la rapidez y avance de las nuevas tecnologías son:

- Que las áreas de conocimiento se estanquen.

- Que la inseguridad de ofrecer al mercado el producto que está demandando sea elevada.

- Que la comunicación interna sea pobre.

Para evitar esto se tienen en cuenta los siguientes criterios que ha de tener la organización:

- La capacidad de gestionar la información interna y externa; la capacidad para innovar en el proceso de comprensión de la relación con los clientes y sus necesidades; la capacidad de seguir una evaluación constante; la capacidad para gestionar, compartir y mejorar el conocimiento de los miembros de la organización; la capacidad de añadir valor a los proyectos; la capacidad de los responsables para delegar proyectos a los subordinados.

En el proceso de vender el producto al cliente se distingue entre producto y servicio de la organización.

- El servicio de la organización que trata directamente con el cliente suele ser el director quien asume la mayor responsabilidad y producto de la organización enfocado más al desarrollo y a su ejecución son los jefes de proyecto los que asumen su competencia.

Las consideraciones más importantes sobre el papel del diseñador en la organización son:

- Tiene que comprender la tecnología y su funcionamiento.
- Tiene que estar al día en el campo de las nuevas tecnologías, tanto técnico como estratégico.
- Tiene que conocer todo lo relacionado con aspectos mercantiles, valorativos y económicos.

Las consideraciones más importantes sobre el concepto de la estructura de la interactividad son:

- Es un concepto que proviene del medio off-line.
- La importancia de definir comportamientos interactivos depende de la proposición de valor, que le otorgue la organización al proyecto que realiza. A menudo se otorga mayor prioridad a conceptos como el de usabilidad.
- Un concepto importante ligado es la “experiencia al marketing.”

3.3. ENSAYO DE RETRATO

Este capítulo corresponde en parte a la extensa entrevista mantenida con Santiago el día 22 de Enero de 2002. No obstante la información sobre él se completará a lo largo del estudio.

La pasión de Santiago por el diseño y el arte viene de pequeño. Se remonta a su periodo escolar que recuerda con nostalgia "lo típico, que dibujas, que haces monigotes... siempre dibujando, en clase, tomando apuntes, pues siempre me reservaba una banda para ir dibujando y todos mis apuntes tienen una banda de dibujos. Siempre cuando había que hacer carteles en clase los hacía yo, o con los amigos los hacía yo."

Las influencias del entorno familiar tuvieron un papel determinante en la vida de Santiago. Su madre es interiorista. Ella comenzó estos estudios cuando él tenía "nueve o diez años" lo que le permitió introducirse y conocer de cerca este ambiente de trabajo: Las herramientas, las palabras, los ejercicios, los conceptos que su madre le comentaba con esmero, con dedicación "como si ya fuera un adulto."

"La vi estudiando en casa, la veía haciendo los trabajos, y las acuarelas, las maquetas, y las notas. Yo llegaba a casa del cole y estaba con mi madre y me contaba, que este proyecto lo hago así, por que tal, porque nos han encargado esto..." (...) "Te comentaba tan abiertamente, y discutiendo sobre el proyecto, y ¿que te parece?"

Así hace que desde muy pequeño tenga "un diálogo sobre diseño, sobre proyectar, muy empapado" que fueron de utilidad más adelante: "Cuando me puse a estudiar pues tenía esos conceptos muy adquiridos."

Esta soltura y experiencia le ocasionaba que en ciertos momentos los profesores dudaran de sus aptitudes creativas cuando entregaba un trabajo artístico:

"Los profesores se pensaban que el trabajo lo había hecho mi madre porque estaba demasiado bien hecho para los conocimientos que tenía. ¿Esto te lo ha hecho tu madre? No, no..."

Por parte de su padre tuvo un estrecho vínculo relacionado con el mundo de la industria del packaging y la impresión:

"Mi padre tenía una empresa de embalajes de packaging y también en casa toda la vida, que los envases, que el packaging, los cierres, como evolucionaba, todos los problemas que tenían de imprenta, de manipulación, de los troqueles, de los camiones, de las líneas automáticas, las máquinas que iban comprando."

Esta situación ha contribuido enormemente a la decisión de Santiago de estudiar la "carrera de diseño gráfico". Así lo explica con detalle:

"A parte de mi afición por el dibujo y este entorno, aparte de otras cosas, esto me llevó a que cuando acabé tercero de BUP no tenía ganas de estudiar más. A plantearme que podía hacer. Estuve entre publicidad, entre el mundo del cómic y la ilustración, y buscando, buscando, vi que se empezaba hacer, hacía ya un tiempo pero todavía era muy reciente, la carrera de diseño gráfico. Desconocía un poco el concepto de diseño gráfico, no lo tenía claro. Fue informarme un poco y ver que era... Tampoco no soy un buen dibujante. Me gusta pero... Vi que era más acertado el tema de diseño gráfico que no especializarme en ilustración o en una cosa así."

Su carácter inquieto, sus ganas de experimentación le llevaron a tantear sus habilidades en varias disciplinas artísticas: "El dibujo, el cómic, la pintura, pero muy autodidacta, muy por expresar, por ganas de dibujar y de probarlo y tal. La música también siempre ha sido un factor importante en mi vida. A nivel artístico siempre han sido las dos actitudes que me han desembocado a decidirme por esto."

A partir del tercer año cuando estudiaba la especialidad de diseño gráfico, aprovechando que el horario se lo permitía comenzó a compaginar seriamente el trabajo con el estudio. Concretamente lo hizo

en la fábrica de su padre. En la empresa de packaging. Allí había estado trabajando en anteriores ocasiones aprovechando los veranos desde los "ocho años". Fueron tiempos muy activos e incluso lo alternaba con sus aficiones:

"Yo estudiaba, por las mañanas iba a trabajar a esta fábrica (en Argentona), al mediodía bajaba iba a clase. Y en esa época hacía muchas cosas, estudiaba, trabajaba, estudiaba, dos días a la semana tenía entreno de fútbol, el domingo jugaba en la liga, y ya empezaba en casa a tocar la guitarra, a encontrarme con gente, a empezar a tocar también. Básicamente eran mis aficiones. La música, el fútbol y el dibujo, el diseño."

La técnica tradicional fue la que conoció y aprendió desde pequeño. Esta no era del todo de su agrado. Había que realizar muchos pasos intermedios antes de llegar al producto final que le costaban mucho esfuerzo. De las herramientas multimedia apenas se tenía conocimiento:
"en la escuela hacíamos guache con pincel, con tinta china, todo manual, letraset, fotocopias, los transfers."(...) "Sí había gente buenísima. Yo personalmente a mí me costaba mucho, el hacerlo así manual, el transfer. Eran demasiados pasos, demasiadas pegatinas, demasiado complicado conseguir los colores, que el acabado se pareciera a la realidad, pero nunca porque un guache no se parece a una impresión. Te da una idea del color pero no de la textura. Me costaba, me salía en trabajo, Para mí el proceso era un poco engorroso. De multimedia ni se hablaba vamos, y los ordenadores no existían, el ordenador personal. Empezamos hacer por aquel entonces unas clases con IBM. El Paintbrush aquello de dibujar pixel a pixel. Hicimos dos semanas de clase. Lo máximo que hice en la escuela."

La llegada del multimedia le supuso un gran alivio. Antes de acabar los estudios ya estaba introducido en el manejo de ordenadores. Creyó desde ese momento que la ayuda que proporcionarían estas máquinas serían de enorme utilidad. Percibí que esto causó que apostara fuerte por ellos, que comenzara a experimentar con la técnica en el terreno creativo en una época dónde le surgían los primeros proyectos propios relacionados con la especialidad que cursaba. De ahí viene la afirmación de que "aquello era diseño gráfico". Así lo cuenta cuando surgió un imprevisto que retrasaría los estudios de diseño por un año.

"Tuve un año, que me tuve que ir a la mili por descuido de no pedir prórrogas. Había ido pidiendo prórrogas pero un año no la pedí y tuve que interrumpir mis estudios, me fui a Ceuta hacer la mili un año. Y al volver acabé el año que me quedaba. Incluso era un año que quedaban cuatro o cinco asignaturas, por que ya había aprobado algunas y tal. Entonces volví y sí que me acuerdo que un amigo se compró un Mac, un clásico. Lo fui a ver un día y si que creía que aquello era diseño gráfico, que era operativo, que era realmente como tenía que funcionar. Era lento, caro, incómodo. Bueno, desde ese momento se puso la fijación de aprender, pues hacer a ir a ordenador... Esto fue antes de acabar." (...) "Cuando me salía algún trabajo de Freelance, estaba estudiando y trabajando en la empresa de mi padre, a veces sí que le pedía que me dejase el ordenador que yo me iba a su casa, cuando él no estaba pues hacía el trabajo, mientras él me dejaba el ordenador, pues yo hacía el trabajo en su ordenador y el me enseñó cuatro cosillas. Había hecho algún curso pequeño pues también de Freehand y de Mac. Cuando iba a su casa ya tenía alguna idea para empezar. Entonces volví a la mili. Termine el curso."

No sólo se contentó con recurrir a este compañero para que le enseñara a desenvolverse con las nuevas tecnologías sino que había recibido cursillos específicos. Además en la empresa de su padre, dónde trabajaba le facilitó el aprendizaje de este nuevo entorno de trabajo. Aunque no precisamente para diseño gráfico:

"Compraron una estación de trabajo, pero no era para diseño gráfico propiamente sino para hacer troqueles. Y troqueles de múltiples unidades. En la empresa hice un curso. Aprendí a como manejarla, esta estación que era bastante potente. Pero no era la tipografía, el color, era simplemente CAD, pues 3D... Pero era algo. Era empezar a entender cómo iban los ordenadores, cómo se gestionaban los archivos, el concepto de ordenador, de trabajar..."

Esto originó junto con otras razones que se decidiera abandonar el trabajo laboral de la empresa de su padre. Fue una situación difícil. La innovación tecnológica en la fábrica no fue tan rápida como deseaba. Además surgió inesperadamente que un diseñador con renombre en la ciudad estaba buscando un diseñador para incorporarlo a su estudio. No podía perder esta oportunidad.

"La verdad que trabajando en la fábrica de mi padre, que estaba fuera de Barcelona, en Argentona, tenía que hacer cada día cuarenta kilómetros en coche, que eran casi tres cuartos de hora para ir y tres cuartos de hora para volver. A las siete de la mañana yo lo encontraba absurdo levantarse a esa hora, hacer ochenta kilómetros diarios en coche para ir a trabajar. A parte al ser una fábrica, y un poco de tradición, no antigua, cuesta mucho modernizar una fábrica, siempre se arrastran cosas de años atrás, entonces el proceso este de modernizar el departamento de diseño estaba constando. Yo insistía en que había que comprar un ordenador, que había que modernizarse y no había manera y yo me empecé a cansar de ese tipo de trabajo. Entonces me salió, mi prima que trabajaba con el hermano de un *diseñador reconocido*, me llamó un día que estaban buscando a alguien, un diseñador gráfico que se pudiera incorporar al estudio ¡ya! En cuestión de un par de semanas. Anuncié que lo dejaba, y que me instalaba en Barcelona a veinte minutos de mi casa. Pues mucho más cómodo. Aparte el ambiente, en el estudio con *este diseñador reconocido* que es un tío super válido y el equipo de trabajo éramos de la misma edad todos, acabados de salir de la escuela. Un ambiente muy joven y con mucha ilusión. Era ideal para hacer el cambiazo este. Me integré al equipo del *diseñador reconocido* y fue para mí un alivio. Un salir de la estructura de fábrica un poco lenta de evolucionar y entré ahí."

La metodología de trabajo en este estudio también era la tradicional. Los ordenadores no eran muy habituales debido en parte al enorme precio que había que pagar por ellos. Aunque este estudio tenía uno, recuerda que estaba situado en un lugar inaccesible, alejado de la mayoría de los trabajadores y no tuvo nunca la oportunidad de acercarse a el.

"Se trabajaba en tinta china, roting, en letraset, fotocopias, maquetar a mano, las galeradas de texto. Sí pues yo seguía con mi inquietud, con mi colega que tenía el Mac, que iba hacer trabajos allí, y que iba aprendiendo por mi cuenta. Cada vez cuanto más aprendía hacer del ordenador, más absurdo y pereza me hacía trabajar de la otra manera. Hasta pasados dos años que el *diseñador reconocido* no incorporó el primer ordenador allí en el estudio. Pero no lo podía tocar nadie, sólo lo podía tocar él. Estaba ahí en una habitación casi cerrada, y bueno, lo que se vio es que sería imposible acceder a este ordenador y incluso eran carísimos. Entonces los ordenadores tampoco había previsión de poner uno a cada uno. Era inviable. Se compró uno. Más adelante se compró otro, el ritmo seguía siendo el mismo. No había

manera de acceder a estos ordenadores. Y un día, bueno, debía ser el 92 más o menos me echaron del estudio... Fue después del 92 que hubo ese bajón... En Barcelona el 92 hubo una cantidad de trabajo. Bueno, antes desde el 90. La cantidad de trabajo de diseño gráfico brutal. A partir del 92 hubo un parón, que todo el mundo lo notó, y se fueron quitando gente de encima los estudios y yo fui uno de ellos.

El boom del diseño para los juegos Olímpicos de Barcelona 92 había terminado. Con cierta desilusión de ver privada la necesidad de aprendizaje en el estudio donde trabajaba aprovechó la ocasión para comprarse un ordenador personal. La visión que muestra de los demás es una sensación de lentitud, de languidez, de no tener convencimiento por la innovación metodológica aplicada al diseño. Santiago necesitaba experimentar. Necesitaba crear. Necesitaba estar al día.

"Entonces aproveché la ocasión para ponerme de Freelance en casa, comprarme un ordenador, un Mac y estuve pues un año y medio de Freelance o dos años en casa. Aprendiendo, aprendiendo Mac. Ordenador todo el día y hice un salto cualitativo brutal. Un año, pues le daba la vuelta a cantidad de gente que estaba aparentemente más metida. ¿No? En estudios, en trabajos diarios de estudio. (...aún no verían el partido que le podrían sacar a la tecnología.) Yo creo que es más que los ordenadores en aquel entonces, si habían estaban en un estudio por que era quién se lo podía costear. Y bueno, en el estudio hay las ocho horas de trabajo diario. Mucho trabajo pues aún no se hacía en ordenador. O sea que la evolución de la gente que trabajaba en estudio era lenta. Y yo como lo tenía en casa es que me pasaba todo el día, casi toda la noche, experimentando, trabajando, aprendiendo, Photoshops, Quarks, Freehands..."

Entre sus referentes artísticos indiscutibles se encuentra uno de los diseñadores más conocidos e iconoclastas: Javier Mariscal. Lo que más le atrae es el trazo de su dibujo y la diversidad de objetos en los que aplica su diseño. A nivel artístico aunque admite que le "fascinan más cuadros concretos que la obra general de un artista" es muy difícil clasificarle en una escuela determinada. Más bien es un conjunto de ellas. La pintura romántica, la pintura holandesa son movimientos por los que sintió atraído. De pequeño estaba muy influido por la escuela de La Bauhaus y el constructivismo al compartir con su madre estas inquietudes. Ahora destaca entre ellos nombres de arquitectos como Frank Lloyd Wright y a

un nivel más plástico a Miguel Barceló. Aquí a través de sus propias palabras se puede adivinar cómo entiende el diseño y el arte.

"Bueno en aquel entonces Mariscal era un referente por varias razones. Una por el estilo de dibujo, que mi trazo es también como muy gestual, y muy espontáneo y coincidía bastante en esa aspecto. Y otra por la cantidad de productos distintos que sacaba de sus dibujos: una alfombra, una cortina, una vajilla, un pañuelo, unas ilustraciones que hacía con tinta china... y esto me parecía super interesante. (...) Un poco es lo que pasó en el 92 que hubo este giro de tuerca en el diseño gráfico, el diseño gráfico se puede aplicar muchas más cosas que en un cartel, en un libro, sino en objetos, en maletas, en cortinas, en alfombras. Hostia, dio a entender la magnitud del diseño gráfico, el encaje que puede tener la producción de objetos con el diseño gráfico. (...) Yo no soy de leer mucho ni (...) Barceló es uno de mis grandes... Los Mirós te gustan... por el valor que tienen como artistas y como trayectoria que tienen, es gente que no la puedes valorar ni infravalorar. Son tops. Me fascinaba mucho más Barceló a nivel de artistas. Pero lo mismo me gustaba una pintura romántica, ahora no te se decir nombres, o de la pintura holandesa, también me fascinaban. Quizá me fascinan más cuadros concretos que la obra en general de una persona. (...) Una influencia de mi madre que en la época estudiaba interiorismo en ese momento La Bauhaus era... no era de aquel entonces, pero la influencia que había dejado, el rastro en aquel momento se estaba apreciando mucho. Frank Lloyd Wright, el constructivismo. Este para mí es un estilo muy influyente en la manera de ver las cosas... la arquitectura. (...) Ya tenía como empapado en mi carnet de identidad, el sello de Bauhaus y de esto, ya lo había vivido en casa de pequeño. En casa era lo que más conocía. Más tarde ves que el abanico es más amplio, a dónde viene y a dónde va..."

Los proyectos que recibía como trabajador Freelance eran referidos al diseño gráfico. La fiebre de querer dominar a la perfección la técnica informática le llevó a descubrir realmente el potencial y las posibilidades que ofrece este nuevo medio. Una coincidencia al encontrarse con un compañero de estudios le abrió las puertas a probar programas de edición de aplicaciones interactivas. A la vez su interés le llevó a apuntarse a cursillos de manejo de software multimedia. Su capacitación era grande. La escasez de especialistas en este terreno y el estado embrionario de las nuevas tecnologías interactivas en la sociedad tuvo resultados inmediatos en su colocación. Después de trabajar en un empresa

realizando pequeñas animaciones infografícas comenzó a trabajar en Película Interactiva, a impartir clases a los trabajadores de la fábrica de su padre y lo más importante para él: llegar a ser profesor en la escuela dónde estudió.

"Yo me dedicaba a la gráfica tradicional, hacer maquetación de libros, algún cartel, folletos, tarjetas, lo típico. Pero teniendo un ordenador en casa, es lo que te comentaba, al tenerlo todo el día, yo me pasaba el día y la noche entera, sin dormir, era una locura. Claro empecé a descubrir las entrañas del ordenador, el Quicktime... ¡Ah, pero si hay vídeo! ¡Pero si se puede dar interactividad! Porque ves una muestra que te viene... una muestra con un programa, pues esto es interactivo, esto... Empecé a preguntar a informarme un poco, y coincidí con un chico que había estudiado conmigo en *la escuela superior de diseño* que luego resultó ser un socio de Película Interactiva. Nos encontramos un día y le comenté que estaba con el Mac. Él era muy de Mac y tal, y me comentó esto. - ¡Hostia! ¿has oído de la multimedia y..? - Pues precisamente sí, acabo de descubrir el ordenador, no sé como se hace, como se puede hacer, entonces me pasó una versión de Director pirata. -Toma con esto se hacen interactivos. Experimenta, ¿no? Justo en aquel momento me dio el programa y me enseñó una aplicación interactiva que habían hecho, él, Fernando, y otro... que fueron los tres socios principales de Película Interactiva - pues hemos hecho esto precisamente para ir a vender, a ver si alguien se apunta y pone dinero para montar una empresa y hacer cosas de estas. - Muy bien. Muy guapo. Me llevé el Director a casa. Estuve aprendiendo yo sólo por mi cuenta y un día vi unos cursos que hacían de Director y me apunté sin pensarlo ni un momento. Me apunté a estos cursos, estuve haciendo Premiere, Director, Sound Edit, un poco multimedia en general, pues lo mismo una vez en casa y con el curso evolucionaba rapidísimamente. Aprendía cantidad. Fue acabar el curso este y me salió un trabajo de multimedia en *Animaventura*[91] para hacer una enciclopedia, teníamos que hacer animaciones, hacer... (...) Hacer mapas, animaciones, que explicaban el eclipse solar, "mini movies" de estas hechas en Director. En aquel entonces me volví a encontrar al chico que me pasó el Director. – Ah que tal, como va. Pues habían encontrado una gente que había puesto dinero, había montado una empresa que se llamaba *Hydra Interactiva*[92]. Y ahora estaban buscando alguien para incorporar a la empresa. Y le conté que había hecho el curso multimedia, que

[91] Nombre genérico que corresponde a una organización reconocida por su labor audiovisual animada.
[92] Nombre supuesto.

estaba en *Animaventura*, y me dijo, pásate que seguro que... porque no había nadie más... No conocían a nadie más que hiciera multimedia en Barcelona por aquel entonces. Había pero falta que los conozcas, señal de que no hay muchos. ¿No? Estuve un tiempo trabajando por la mañana en *Animaventura* y por la tarde me iba a lo que sería Película Interactiva a trabajar por las tardes. En aquel entonces en la empresa de mi padre se decidieron a comprar un ordenador. Entonces yo les iba a dar clases a los trabajadores de allí, del departamento de diseño, de Freehand y tal, porque yo en este tiempo había aprendido mucho. Y empecé a dar clases en *la escuela superior de diseño* de Freehand también en ese mismo momento. Bueno, me dio muchas alas el hecho de dominar el ordenador, me salieron posibilidades por todos los lados. Entonces iba haciendo esto, además haciendo clases ahí, trabajando en *Animaventura*, en Película interactiva, haciendo cosas por mi cuenta en casa y dando clases en *la escuela superior de diseño* además de tocar la guitarra en un grupo, de jugar al fútbol, fue un periodo denso de actividad."

La explosión del multimedia estaba todavía por llegar "Multimedia era muy desconocido en aquella época, empezaba a sonar lo que era un CD-ROM..." Santiago supuso que esta tecnología estaría en breve al alcance de todos. Hace constar su enorme esfuerzo en dominar una técnica de programación y manejo del software, a base de apuntarse a pequeños cursillos, de leer muchos manuales, que le permitieron crear los primeros proyectos interactivos de España. Si pudiera dar marcha atrás en el tiempo le gustaría haber estudiado algo más relacionado con la informática y el terreno multimedia y no descartaría la posibilidad de salir al extranjero. Sus ganas de aprender le llevan ahora a traspasar este conocimiento a los demás. Aquí es dónde queda explícita su generosidad. "El devolver todo lo que has recibido."

"Se veía que a la larga pues todo el mundo podía poder tener un ordenador. No se sabía ni la potencia, ni la rapidez en que esto avanzaría, pero a la larga sería esto. Yo si lo hubiera sabido hubiera estudiado una cosilla más alrededor del ordenador y del multimedia algo más concreto para avanzar un poco más. Lo he tenido que hacer a base de trabajar mucho y de autodidacta y de muchos manuales pero a lo mejor haciendo dos o tres cursos en Estados Unidos. No te digo. Algo que me hubiera puesto en un nivel y mucho más rápido. – Hostia el año que viene estarás aquí - El carrerón ha sido bastante duro. Por lo otro nada más, he colaborado con mucha gente, he podido traspasar mi conocimiento a mucha gente, de

forma totalmente... a cambio de un sueldo... pero también un poco con toda esa gente que me había enseñado desde la fabrica de mi padre que a mí me han enseñado casi todo lo que sé, de gráfica, de producción y tal, pues de devolvérselo de esta manera ¿no? Ahora mismo con mi madre he hecho lo mismo, ¿no? Un poco el devolver todo lo que has recibido un poco, pues también me daba placer."

Esta es el razón por el que no quiere abandonar la enseñanza. Actualmente lo compagina trabajando en Película Interactiva y reconoce que esto requiere de cierto sacrificio. Pero es una forma de estar al día ya que considera que hoy por hoy es muy difícil "pero es vital, ir mirándote todo lo nuevo que sale..." y de motivarse.

"Bien. Una de las condiciones que puse al entrar en Película Interactiva era poder conservar mis clases en *la escuela superior de diseño*, para mí también representaba un logro, llegar a ser profesor en la escuela dónde has estudiado, y sobre todo si es en el terreno del diseño. Aparte seguir mezclado en el ambiente de la escuela pues no dejas de ver proyectos que se van haciendo, de cómo de preparados vienen, estos te mantienen un poco fresco. Fue una voluntad mía poder mantener esta actividad docente que estaba haciendo en *la escuela superior de diseño*. Compaginarlo aparentemente no es muy complicado, sí que tienes que prepararte un programa de clases y revisarlo cada año y según la versión del programa va avanzando te tienes que poner al día. Pero bueno, al principio daba Freehand y era un programa que dominaba mucho y con el día a día que lo usaba mucho pues ya lo iba poniendo al día y lo iba refrescando el programa, pues tenías que modificar cuatro cosas. Es decir que a partir del primer año, los siguientes te ruedan bastante fluidos porque ya lo tienes preparado. Ahora desde este año estoy dando Director, con lo cual he tenido que prepararlo un poquito porque ya había hecho cursos de Director en otros sitios, es una de las herramientas que más domino junto con Freehand me sentía completamente cómodo. Aparentemente si que vas, un día a la semana, este año, otros años eran dos días a la semana, vas das la clase y te vuelves. Esto aparentemente se acaba aquí, pero detrás de todo esto, hay reuniones de evaluación, corrección de exámenes, entrega de notas, reuniones de principio de curso para planificar el curso, reunión de final de curso para finalizar el curso, reuniones trimestrales, tutorías y esto es mucho más grande de lo que aparentemente parece. Que es ir a dar tu clase volver y ya está. Los alumnos preguntan, te siguen llamando, preguntando dudas, consejos, o sea que es amplio."

La interactividad la percibe como un concepto que siempre se relaciona, va ligado con los demás: el contenido, el interfaz, el medio, el usuario.

"La gran característica que les describo de Director, es precisamente la posibilidad de dotar de interactividad las aplicaciones. El Premiere hace unas cosas, el Flash es un poco paralelo al Director, After Effects hace otras cosas. Y que Director la gran característica es la interactividad. Y entonces si trabajamos, bueno, el tema de esquemas de flujo de contenidos y de pantallas, sobre todo que tengan en cuenta los botones, las posiciones, los conceptos, que se entiendan los menús, que le presten atención al usuario y a la interactividad."

Le motiva ver a los que comienzan, a nuevos compañeros de trabajo dominar las tecnologías a la perfección. En el campo multimedia él empezó como montador de aplicaciones interactivas para hacer ahora otro tipo de tareas de coordinación y de dirección artística.

"Me motiva ver a los jóvenes que van entrando en Película interactiva, ver cómo ya dominan los programas. Acaban de empezar y los dominan perfectamente. Esto me motiva mucho. Ahora ya no estoy todo el día con la máquina montando porque ya lo hacen los miembros del equipo de multimedia y yo participo de otra manera, (...) pero el montaje puro y duro lo van haciendo ellos. Esto es un poco más cómodo."

La rapidez del crecimiento de Película Interactiva ocasionó cierto desorden organizativo. No había perfiles contrastados. A través de la experiencia esto se ha ido mejorando y se avanza en esa dirección. Ahora su conocimiento de las actividades realizadas por el diseñador y las tareas que se desarrollan en la organización le llevan a situarse como coordinador del área multimedia. Esto le hace estar "en varios frentes distintos"

"Bueno, piensa que Película Interactiva se ha ido creciendo poco a poco pero muy rápido en muy poco tiempo. Durante mucho tiempo hemos hecho de todo, todos. No había director de arte, era una cosa como muy común, las decisiones las tomábamos entre todos, o uno sólo tiraba para adelante con el

beneplácito de los demás, y bueno, como han ido saliendo proyectos de distintas características. Con la experiencia entras a participar en ese proyecto. A lo mejor eres de los que tienen más experiencia en temas de audiovisuales y proyecciones. Una de mis aficiones también es hacer proyecciones. He estado muchos años proyectando diapositivas, proyectando en fiestas y por ahí ¿no? Esta bagaje también ha dado que se me consulte en temas más de audiovisuales y tal. Y el bagaje también de creatividad, de imaginar cómo se pueden montar –ahora que salen proyectos de museología - pues de cómo se pueden montar esos espacios y definirlos. Entonces ahora estoy en muchos frentes distintos. Que puede ser de asesorar tanto en *webs* a nivel de estructura y de contenidos, y a nivel gráfico, como en CD-ROM tanto en gráfico como en técnico, como de estructuras, y en museología de estructuración de espacios de proyecciones y técnicas que se pueden usar para proyectar. O con audiovisuales pues también, es una de las cosas más pendientes que tenía y como sabes me estoy metiendo bastante en el vídeo, pues una cosa de las que era bastante inaccesible hace mucho tiempo y ahora es accesible y como me apasiona todo el mundo este pues me he metido. Me he comprado, la cámara, una máquina y es otro tema que lo estoy haciendo de otra manera autodidacta pero que luego lo traslado aquí en la empresa. Sin considerarme yo un experto pues quizá soy de los que ahora mismo tiene más experiencia aquí en Película Interactiva, en montaje y en manipular archivos de este tipo."

Este es el retrato de Santiago, la persona que ha sido el principal informante del estudio. Él fue el diseñador multimedia que observé durante el trabajo de campo. En el momento de presentar este estudio cumplirá 36 años "o sea hace veinte años que llevo en la profesión, desde que empecé." Las virtudes que se le pueden atribuir son: la abierta exposición de dudas, sabe escuchar, es paciente, sensible y cumplidor. Como mayor defecto se le otorga la falta de puntualidad a primeras horas de la mañana. Por otra parte se encuentra a gusto trabajando en Película Interactiva. Es positivo y crítico con ella:

"Sin duda alguna tendría que estar mejor estructurado todo".

Conclusiones

Las conclusiones más importantes que arroja este capítulo son:

- El diseñador multimedia mostró sus dotes artísticas desde su juventud.

- Una inclinación artesanal o artística del entorno familiar del diseñador multimedia ayudó a que este se introdujera, conociera de cerca, adquiriera experiencia en el desarrollo de proyectos artísticos, lo que contribuyó a favorecer estudios de este tipo.

- El diseñador multimedia estudió la disciplina del diseño gráfico.

- El uso de herramientas informáticas facilita el aprendizaje, el proceso y metodología del diseño gráfico.

- La democratización de las nuevas tecnologías de la comunicación abrió un nuevo abanico de posibilidades al diseñador gráfico que le facilitó introducirse en el diseño multimedia interactivo.

- El diseñador multimedia se introdujo en el uso de la técnica informática de manera autodidacta.

- Las organizaciones que provenían de una metodología del diseño gráfico, fueron modernizando sus departamentos de diseño con lentitud, debido al elevado coste de la tecnología informática. Así, el uso del ordenador como herramienta de innovación que facilitaba el proceso del diseño gráfico, seguía un riguroso orden jerárquico. No todos los diseñadores que trabajaban dentro de la organización podían acceder a la tecnología, con lo que privaba a muchos de la necesidad de aprendizaje.

- En cuanto la sociedad demandó productos multimedia interactivos no había suficientes diseñadores con una preparación y conocimientos propios de los medios digitales. Los más preparados tuvieron una inmediata colocación laboral.

- Las influencias del diseñador multimedia provienen tanto del mundo gráfico, arquitectónico, publicitario y artístico.

- El diseñador multimedia aumenta las posibilidades de comprender mejor el entorno que le rodea si imparte clases en un centro de enseñanza y lo combina con el trabajo profesional en una organización.

- El diseñador asume el montaje de los productos multimedia interactivos. El dominio y uso de la tecnología y programación informática es elevado.

- El diseñador se posiciona como coordinador del área multimedia en la organización fruto de mostrar su conocimiento y experiencia en la metodología de proyectos gráficos, espaciales, técnicos, contenidos textuales y económicos.

- Se considera al coordinador del área multimedia el principal artífice en la definición de la estructura de la interactividad.

- El coordinador del área multimedia percibe la interactividad como un elemento que se relaciona y va ligado con el contenido, el interfaz, el medio y el usuario.

- Los perfiles profesionales creados para la elaboración de productos multimedia interactivos se fueron mejorando a medida que la experiencia laboral de la organización crecía.

3.4. UN DÍA EN LA VIDA DEL COORDINADOR DEL ÁREA MULTIMEDIA

Película Interactiva está situada en pleno ensanche de Barcelona. Muy cerca del Paseo de Gracia y de la Avenida Diagonal. La arquitectura de esta zona es muy característica de la ciudad. La estructura reticular, la amplitud de las calles, los árboles en la mayoría de las aceras. Allí los edificios se combinan entre organizaciones y viviendas unifamiliares. Son todos ellos muy semejantes. Son bloques de poca altura, de cinco plantas.

Para llegar a la organización desde mi domicilio utilizo como medio de transporte el metro. La parada más próxima a la organización es Diagonal que se sitúa a unos doscientos metros. Desde allí voy caminando por lo que es una de las calles más concurrentes y de mayor afluencia turística de Barcelona. Es fácil ver algún turista fotografiando ya a primera hora uno de los edificios emblemáticos de Gaudí que se encuentra al paso: la Pedrera.

La publicidad inunda las calles. Puede llegar a ser excesiva dado que entorpecen la vista de la arquitectura. No hay una farola que quede libre de los panfletos publicitarios. La propaganda se renueva constantemente y así también su colorido que crean ambientes urbanos de lo más heterogéneo. Entre los anuncios que más me han llamado la atención destaco el eslogan de “bcn on line” del propio ayuntamiento, y otra de “Barcelona la millor botiga del món” (Barcelona la mejor tienda del mundo.)

El tránsito automovilístico a las nueve de la mañana es denso pero sin atascos. Multitud de gente camina a ritmo apresurado, preparados y listos para trabajar. Ejecutivos trajeados, escolares que tropiezan con un hombre vendiendo cupones al grito “la suerte para hoy”, un vendedor de pañuelos, unos obreros que trabajan en la construcción pero que ya están reunidos tomando unos bocadillos piropeando a toda chica que pase delante de ellos, etc.

Giro a la izquierda. Al fondo de esta calle se divisan unas enormes macetas con unos pequeños árboles a la entrada que pertenecen a un restaurante de lujo y se sitúa en el mismo edificio que Película

Interactiva. Es fácil a las mañanas ver una camioneta descargando alimentos, fruta o legumbres para este lugar.

Este edificio es propio de la reforma del ensanche, revestido de piedra y con cierta antigüedad. Una peluquería y un comercio de ropa son los establecimientos más próximos. En frente hay una cafetería en la que según uno de los diseñadores "¡la empresa ha gastado más de doscientas mil pesetas sólo en cafés!"

Algunos trabajadores de Película Interactiva llegan también en metro, varios en motocicleta, como el coordinador del área multimedia, que deja aparcada en las aceras próximas a la entrada del edificio (aunque no todas las motocicletas que se ven son de miembros de la organización) e incluso a veces la bicicleta como medio de transporte es empleada por más de uno para llegar aquí a trabajar. La mayoría de ellos vive relativamente cerca.

A la entrada misma del edificio, la portera te saluda con un amable "¡Bon día!" La planta dónde se sitúa esta empresa es el primero segunda. No hay ascensor por lo que hay que subir andando hasta allí. Un discreto letrero luminoso al lado de la puerta con el nombre de Película Interactiva reluce en la pared de la entrada. Crea un ambiente formal antes de llamar al timbre y contrasta cuando está encendido con la iluminación sombría del interior del edificio. Hasta las nueve y media de la mañana la puerta suele estar entreabierta debido a que los trabajadores van llegando por goteo. Cuando la puerta está cerrada suele ser la recepcionista quien la abre.

Para llegar al área multimedia hay que atravesar un largo pasillo hasta el final. En las paredes de este corredor hay varios carteles publicitarios creados por los diseñadores gráficos de la organización. Son de tamaño aproximado de un metro por setenta en los que predominan colores contrastados, blancos y negros. Enfrente de estos carteles está el área informática y el área de vídeo.

El área multimedia está situada en uno de los extremos del edificio. Cuando se llega allí se confirma definitivamente que este es un piso antiguo adaptado a los recursos de una organización, con las reformas necesarias que se necesitan para trabajar en el campo de las nuevas tecnologías.

Las ventanas de este espacio dan a un enorme patio de luces. Tiene una iluminación adecuada pero no es una habitación muy luminosa, sobre todo a las mañanas dado que el sol entra por el otro extremo del edificio que corresponde al área dónde trabajan los diseñadores gráficos. El área multimedia es un habitación amplia dónde trabajan siete individuos. Cinco diseñadores multimedia (incluido el coordinador) y dos programadores. El mobiliario está ordenado como una oficina abierta. Sus mesas de trabajo son anchas y espaciosas. Están empotradas a la pared, salvo una que hace de separación entre los miembros del equipo multimedia y programación. Queda así el espacio del centro libre para permitir un mayor movimiento. Las sillas de ruedas características de toda oficina formal son las que ellos utilizan. Las mesas están llenas de papeles que corresponden a los proyectos en los que trabajan, fotocopias, carpetas de colores, revistas de informática, etc. Cada uno dispone de un ordenador personal equipado con el software necesario para su trabajo, un teléfono y una pequeña lamparilla. Uno de los programadores que también trabaja en esta sala tiene encima de su mesa varios ordenadores para realizar sus tareas y los utiliza todos a la vez. Es asombroso observarlo como trabaja, con su vista pendiente en varios monitores.

Llama la atención una colección enorme de discos compactos desperdigados que brillan polvorientos encima de la chimenea. Son CD-ROM de grabaciones perdidas apilados verticalmente sin la caja de protección. Otros objetos que se encuentran allí son de lo más particular como la cabeza de un maniquí con una visera y gafas virtuales. Estos objetos parecen diluir a otros que mezclados entre tanto bullicio de disco compacto no adquieren tanta importancia como debieran, como son algunos premios y reconocimientos.

En una enorme estantería situada en otra de las paredes, encima de dónde trabajan dos de los diseñadores, están parte de los CD-ROM y back up de seguridad que se crearon en esta empresa junto con diversos programas informáticos que más utilizan en sus actividades diarias. No faltan los catálogos

visuales, los dossieres gráficos y revistas que hacen referencia al campo multimedia situados en otra de las estanterías contiguas. La austeridad gráfica es evidente en el área. En las paredes apenas se ven carteles. Los que hay parecen ser traídos por los propios diseñadores como algunos anuncios ya pasados de festivales de música electrónica o algún mapa de las líneas del metro de Barcelona o Londres.

Ver fotografía número 5 en el capítulo Anexo.

También hay una pequeña estantería con ruedas que dependiendo de la necesidad de cada diseñador es utilizada indistintamente por unos y otros para almacenar diversidad de material. Otros objetos esenciales en esta área son una pizarra blanca apoyada entre el suelo y el bordillo de la chimenea con algunas anotaciones en rotulador de parámetros de código informático y una pieza tridimensional con una de las mascotas de un pasado festival de música electrónica y cultura multimedia.

La mesa de Santiago no difiere de las demás. Encima de ella se encuentran (aparte del monitor, teclado y ratón) diversidad de cajas de CD-ROM, algunos discos de música, folios impresos que explican las características de los proyectos en los que trabaja o aquellos de los que se están valorando, varios sobres y cartas de correo convencional, botes con diferentes rotuladores y bolígrafos de punta fina, una calculadora, un teléfono móvil, un cenicero, una cajetilla de tabaco, un mechero, un pequeño calendario, un vaso de plástico vacío, una pequeña cuchara y varios sobres de azúcar y de café.

Los horarios no son diferentes para los diversos equipos que trabajan en Película Interactiva, sino que son flexibles para cada trabajador. Cumpliendo las ocho horas de trabajo diario uno puede elegir comenzar a trabajar a las nueve de la mañana o a las diez. La elección de la mayoría es seguir el primero de los horarios. A partir de las nueve menos cinco de la mañana suele comenzar la llegada de los diseñadores a la empresa. Se quitan los abrigos, los cuelgan en el área de vídeo o detrás de sus sillas en el área multimedia. Mientras encienden los ordenadores intercambian opiniones del día anterior o se van directamente a la procura de café. Muchas veces uno de ellos se ofrece voluntario para bajarlos del piso

de arriba que es dónde está situada la cafetera no sin antes pasar una bandeja dónde cada uno va aportando el importe del café. Estos son momentos distendidos.

Santiago suele llegar una hora después que el resto de los diseñadores. No es habitual que el coordinador se encuentre trabajando a primera hora de la mañana pero cuando sucede suele ser el primero en llegar de todos los integrantes de esta área e incluso de la organización. Eso es debido a que la entrega de un determinado proyecto está próxima o es de urgencia inmediata. Así surgen comentarios de sorpresa entre los diseñadores que también denotan el compromiso del coordinador en la finalización de los proyectos:

"¿Has dormido aquí Santiago? Le pregunta uno de los diseñadores."

Lo normal es que cuando llegue cada diseñador a primera hora de la mañana encienda su propio ordenador. Pero algunos están encendidos todo el día aunque las pantallas están apagadas en modo de "hibernación" de ahorro de energía. La consulta de correo electrónico es la primera tarea para casi todos. Los trabajadores de esta organización poseen una cuenta propia de correo electrónico, del tipo nombre@peliculainteractiva.com. Leen, ojean o responden a ellos en un tiempo aproximado de quince minutos. En muchas ocasiones son noticias o mensajes internos de la propia organización, de actualización de contenidos en la intranet, del olvido de rellenar "las horas", de material para un nuevo proyecto o actualización, de links, etcétera. Otras son bromas o correo de tipo personal. Al trabajar conectados en red no pocas veces algún ordenador de los que todavía no están presentes en el área es encendido por alguno de sus compañeros debido a que los documentos que se necesitan para comenzar a trabajar están disponibles en un determinado ordenador que utilizan como servidor. Mientras tanto la mujer de la limpieza está poniendo un poco de orden en el área.

Todos tienen tareas que realizar ya sea individualmente o trabajando juntos con algún miembro de este equipo o de la organización. Cada uno de los cuatro diseñadores trabaja en su respectivo ordenador en una tarea determinada. No es necesario que estén trabajando todos a la vez en el mismo proyecto. Más bien esto es infrecuente. Siempre hay varios proyectos abiertos, y en ocasiones hay tantos

como diseñadores. Es muy difícil ver a las mañanas a alguien que se ha quedado sin trabajo que hacer. A última hora de ayer se procedió al reparto de tareas de aquellos que estaban a punto de finalizar cierta actividad o que a estas primeras horas de la mañana se terminarán.

Cada diseñador es especialista en realizar una tarea. Todos tienen un perfil distinto. Uno de los diseñadores dedica a la consulta el correo electrónico el doble o el triple del tiempo que el resto de sus compañeros. Este a menudo ejerce como responsable o jefe de proyectos al igual que Santiago pero en menor intensidad.

Los demás suelen estar en diferentes etapas de trabajo, lo más frecuente es observarlos en el montaje de las aplicaciones una vez decidido su diseño o perfeccionando la forma visual de cualquier elemento que se integrará en la interfaz de un producto multimedia.

Cuando le pregunto a uno de ellos por sus tareas creativas me dice irónico que “en el piso de abajo nos centramos en la producción, somos puro engranaje. Arriba es dónde dicen que están los creativos”. Quienes trabajan en el piso de arriba son los integrantes del equipo de contenidos. Más adelante se comprobarán las actividades que desarrolla este otro equipo.

Sobre las diez y cuarto de la mañana Santiago aparece por la puerta con el casco de su motocicleta bajo su brazo. Todos los diseñadores parecen querer comentarle las dudas que han ido acumulando desde el inicio de la jornada. Santiago enseguida se pone con ellos. Los comentarios son casi todos para que les ayude a tomar decisiones o para tener más información sobre las características de los elementos que están creando.

Dependiendo de los proyectos que se realicen puede haber o no mucho movimiento en el área. A veces el ritmo es grande y vigoroso, las llamadas de teléfono se suceden, lo mismo que la aparición de los integrantes de otros equipos, casi siempre de programación y de contenidos, para discutir la introducción de textos u observar el flujo de la programación integrado en la aplicación, que contrasta con

otras ocasiones, más abundantes que las anteriores dónde todos están abstraídos delante de sus monitores sin apenas mediar palabra.

No obstante las solicitudes a Santiago suelen ser frecuentes, mucho más que a los diseñadores y esto hace que interrumpa su trabajo diario constantemente.

Sobre las doce uno de los programadores se levanta de su sitio y sale de la empresa a comprar Coca Cola. En cuanto llega con las botellas al área se suceden bromas mientras beben este refresco. Incluso uno de los diseñadores gráficos e integrantes de otros equipos aparecen de repente a estas horas exclusivamente para llenar un vaso de líquido refrescante. Parecen tomarse un respiro que a veces es muy breve ya que este descanso no sobrepasa lo que tardan en llenar el vaso. Pero no pasa desapercibido. Es un ritual que se repite a diario.

Mientras los diseñadores continúan en el proyecto que tienen asignado con sus tareas de montaje, que pueden ser las mismas a las que estaba realizando al comenzar la jornada, Santiago se dedica a presupuestar, planificar, preparar proyectos que están a punto de ser delegados al trabajo del diseñador. Cualquier llamada de teléfono puede hacerle cambiar de actividad, o una solicitud de uno de los diseñadores hace que se ponga de manera inmediata con este. Estas pequeñas reuniones improvisadas comentan sobre todo aquellas cuestiones que más preocupan al diseñador, se toman decisiones en los aspectos visuales, se determinan el comportamiento de elementos dinámicos, se comprueba la fluidez de las animaciones y todo aquello que haga referencia al diseño, al montaje técnico de la interfaz y al trabajo en equipo. Sólo si Santiago detecta algún elemento que le preocupa, intenta solucionarlo y montarlo él mismo desde su propio ordenador. Normalmente esta situación no ocurre pues el coordinador suele dar unas pautas al diseñador que le sirven de guía para que continúe profundizando en la búsqueda del remedio.

Santiago también solicita ayuda de varias personas, sobre todo en tareas de programación en aquellos proyectos dónde tiene una labor más intensiva localizada en etapas que van más allá del estudio de la viabilidad del proyecto y aproximación al diseño. Pese a dominar varios códigos y lenguajes de

programación muchas veces las dudas al querer solucionar este trabajo requieren de la ayuda de un persona más especialista, ya sea un diseñador o directamente de un programador.

A partir de las dos, los integrantes de esta área y de casi toda la organización comienzan a irse. Salen de la organización a comer. Muchas veces varios miembros van juntos almorzar a restaurantes y bares cercanos. Los hay que se van puntualmente y aquellos que se quedan media hora más en su puesto de trabajo consultando noticias en Internet o respondiendo a su correo personal. Santiago es uno de ellos. Suele ir a comer muy tarde. Algunas veces dedica este tiempo a preparar las clases y corregir ejercicios de sus tareas como profesor.

A estas horas varios programadores suben apurados al piso de arriba dónde hay un microondas que utilizan para calentar la comida que traen preparada. Ellos comen en alguna de las salas[93] de la organización y por lo tanto no salen fuera. No son los únicos. A veces son más personas las que se quedan a comer dentro de la organización, sobre todo cuando la entrega de un proyecto es urgente. Así es infrecuente que al mediodía la organización está cerrada y sin nadie en su interior. Sin embargo el contestador automático se activa.

A las cuatro comienza de nuevo el goteo de trabajadores. Como son varias las personas que se quedan dentro a comer es habitual que quien te abra la puerta no sea la recepcionista, sobre todo si se llega un poco antes de lo habitual. Los diseñadores que han llegado antes del horario (algunos tienen llave propia de la empresa) suelen estar en sus respectivos puestos de trabajo navegando por Internet y comentando las noticias de actualidad, muchas de ellas de carácter deportivo.

Las tardes son más calmadas que las mañanas. La luz natural ofrece ahora un ambiente cálido que difiere de la jornada matinal. De nuevo la consulta de correos electrónicos es la primera actividad

[93] Generalmente comen enfrente de las pantallas de algún ordenador buscando entretenimiento en Internet y "sacando partido" a la conexión de banda ancha de la propia organización. Así esto les permite descargar programas, películas o música que graban posteriormente en un CD-ROM para disfrutarlo más tarde en sus casas.

para casi todos, pero a la tarde se produce de manera más fugaz. No se puede decir lo mismo de Santiago que parece ahora disponer de más tiempo para responder algunos de ellos.

No hay diferencia entre el trabajo que se realiza a la mañana y la tarde. Algunos de los diseñadores pueden estar repitiendo la misma tarea que días atrás pero otros pueden estar finalizándola, a partir de esto se ponen en contacto con Santiago que se encarga de ir adjudicando proyectos y actividades. Incluso alguna tarea rutinaria que él esté realizando de algún proyecto nuevo no duda en delegarla aún sabiendo que la retomará más tarde.

Siempre hay trabajo que hacer, la realización, el montaje, las actualizaciones, pero si se diera la casualidad de que uno de los diseñadores no tiene un proyecto pendiente, y ninguno de sus compañeros necesitan ayuda en sus tareas, ese diseñador que ha quedado "libre" se encarga de preparar los contenidos de las reuniones programadas los viernes a la tarde después de comentárselo a Santiago.

La música ambienta la sala. Algunos diseñadores se ponen auriculares, sobre todo aquellos que realizan tareas repetitivas o monótonas, como optimizar todas las fotografías del catálogo de una aplicación o cortar y pegar la información manualmente de unos documentos a otros. Esto les ayuda a combatir el aburrimiento de desempeñar este trabajo.

Aunque no se puede afirmar que las reuniones programadas (ya sea con un cliente o otros integrantes de los equipos que trabajan en la organización) tengan siempre lugar a la tarde y que ocurran todos los días, cuando suceden, muchas de ellas se convocan durante ese tiempo. Suelen ocupar varias horas y se tratan temas referidos a diversos ámbitos de su trabajo, desde determinar la viabilidad o estrategia de nuevos proyectos, hasta la supervisión del presupuesto con los responsables de los demás equipos que trabajan implicados en un mismo proyecto.

De vuelta en el área multimedia las tareas de Santiago se interrumpen al igual que la mañana y no son sólo por parte de los diseñadores multimedia. El responsable del equipo gráfico puede solicitarle que vaya a su área para que compruebe personalmente el resultado de final de un producto (pruebas de

impresión o packaging, etc.) o la responsable del equipo de administración le pide que acuda a su área para firmar diversos presupuestos.

Debido a que al coordinador le es más difícil tener referencias de la evolución del trabajo que se desarrolla en el área de vídeo que lo que sucede en el área multimedia, al mismo tiempo que regresa de observar otras áreas o de tomar un vaso de agua, charla de manera informal con el diseñador encargado de la realización de los audiovisuales. Este es un encuentro breve debido a que la evolución de estos proyectos es mucho más lenta que los de multimedia y a Santiago no le hace falta supervisar su tarea diariamente. Este puede ser el único contacto verbal de este diseñador con algún miembro de la empresa durante todo el día.

Para muchos, para la mayoría de trabajadores a las siete en punto acaba su jornada diaria. En contadas ocasiones los diseñadores, quedan navegando por Internet y respondiendo a correos electrónicos. Es más evidente la salida directa, una vez hayan guardado en el disco duro de sus respectivos ordenadores los documentos con los que trabajan. Pero antes de abandonar la organización deben rellenar en el programa de registro de horas la distribución del tiempo de las actividades que han realizado durante el día. Aunque esta tarea la realizan a diario se suceden numerosos despistes pues no todos se acuerdan de rellenarlas.

Los que han elegido el segundo de los horarios todavía les queda una hora más de trabajo. Suelen ser: uno de los programadores que trabaja en tareas de mantenimiento de la red interna y es ahora cuando puede sacar más partido a su trabajo (dado que puede cortar el flujo de información de la red interna para actualizarla); uno de los diseñadores que ejerce a menudo como jefe de proyectos (este diseñador parece seguir indistintamente ambos horarios) y Santiago.

Durante este tiempo Santiago se suele reunir con algún responsable de los equipos interdisciplinares para acabar de detallar los objetivos de algún proyecto o analizar con más calma los contenidos de un proyecto actual. Si es con el director de la empresa aprovecha estas horas para discutir sobre planteamientos o estrategias en la organización. Con este último si hace falta suele prolongar su

jornada laboral hasta mucho más tarde. Ellos no tienen una preocupación de hacer horas extra. Para ambos, Película interactiva forma parte de su vida.

La empresa dónde llevé a cabo el estudio tiene veinticinco trabajadores y suman un total de treinta o más cuando se contratan a colaboradores que llegan a trabajar en ocasiones dentro de la empresa. Además la organización está dividida en dos plantas. La primera planta está situado en el piso "primero segunda" que es dónde se encuentra el área multimedia, el área de vídeo, el área de programación, el área gráfica, el área de administración y finanzas, el área de dirección y el área de recepción. En la segunda planta, en el "tercero primera" está el área de contenidos, el área de proyectos culturales y el área de proyectos especiales. En el próximo capítulo se expondrán las características más importantes de cada uno de estos equipos.

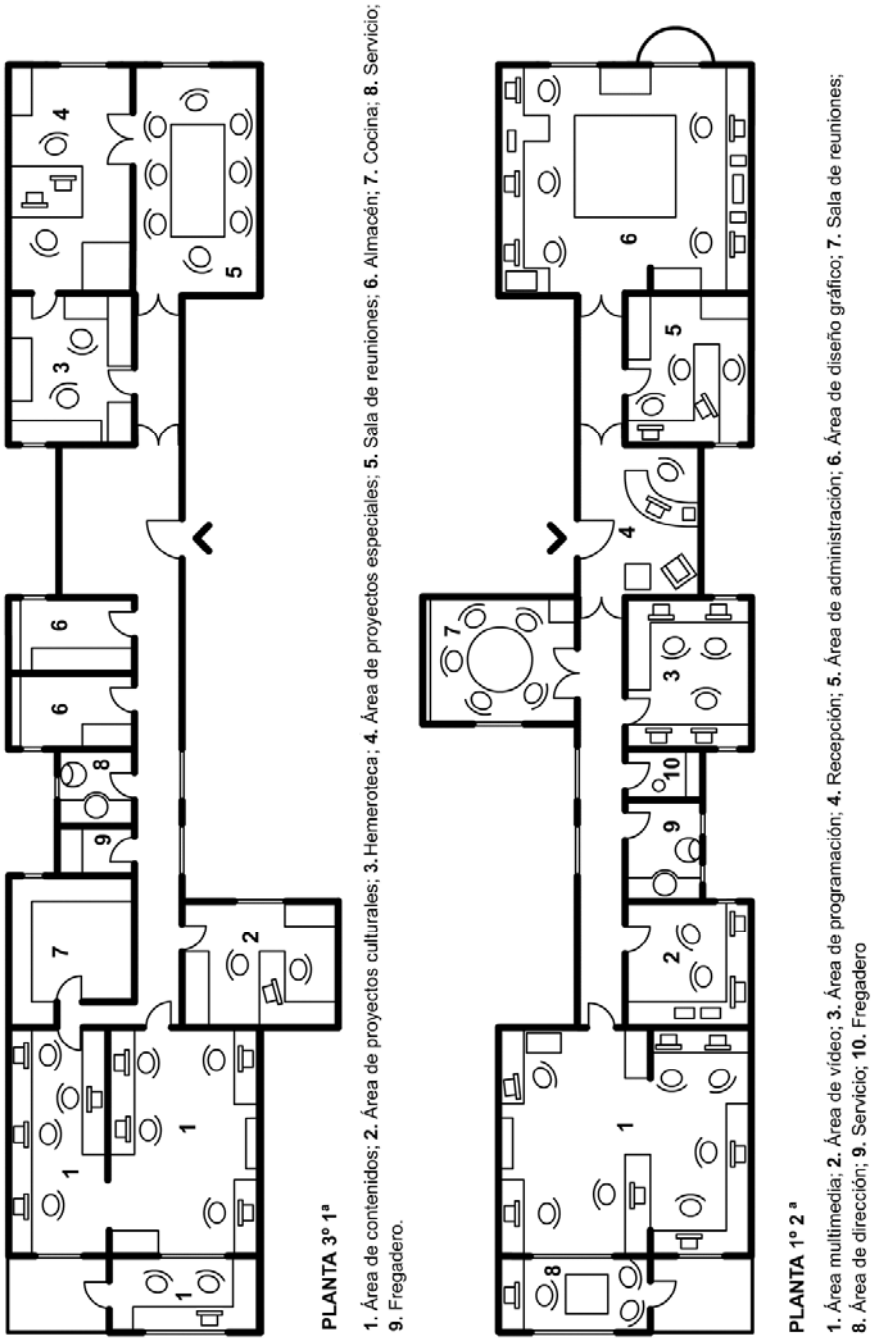


Figura 9: **Disposición de las diferentes áreas de la organización.**
Fuente: Elaboración propia.

Los diseñadores

La negociación

La negociación con los diseñadores se produjo individualmente. A cada uno le expliqué en qué consistía mi proyecto. Mis objetivos, su finalidad, etc. Yo conocía a todos, sus perfiles, sus funciones, etc. pues colaboré con la mayoría de ellos en varios proyectos mientras trabajaba como nativo en la organización. Desde un primer momento Santiago era la persona que consideraba idónea para el estudio y así lo había establecido desde la negociación inicial con la organización (ayudado de los diversos criterios del diseño inicial de la investigación) pero para enriquecer la investigación necesitaba de la colaboración de los demás diseñadores que trabajan en el área multimedia. En parte este estudio persigue también la comprensión del trabajo desempeñado por este equipo. Todos ellos comparten la misma cultura de la organización, trabajan juntos en el mismo espacio en actividades muy parecidas. Estos jugarían un papel complementario; la figura principal, el actor protagonista sería Santiago.

Cuando se llevó a cabo la negociación, la mayor parte de los integrantes del equipo multimedia ya conocían que comenzaría a recoger datos e información sobre su trabajo. Algunos porque se lo había comentado personalmente, otros porque Santiago lo había comunicado anteriormente al equipo.

Los puntos sobre los que me facilitarían información estaban divididos en dos. El principal era recoger evidencias sobre la elaboración de la estructura de la interactividad. El siguiente punto era sobre las actividades que desempeñan en la organización y en los productos que desarrollan.

Les expuse aquellas características del trabajo del investigador que podría afectar al curso de los acontecimientos: Mi presencia en el área observando sus actividades, tomando la anotación escrita de ellas, el registro mediante la grabación de sonidos de alguna de las conversaciones que se mantendrán con ellos, la toma de imágenes fotográficas, el anonimato de los informantes, etc. Se les explicó que este estudio no tiene una la finalidad evaluadora ni se emitirán juicios de valor. A pesar de mi presencia en el área, el ritmo de su trabajo se debía desarrollar con toda normalidad. Se quedaron atentos, expectantes a

mis palabras. No hubo problemas. La negociación fue más rápida de lo que preveía. Se mostraron dispuestos a colaborar sin ninguna reticencia. Sobre todo recibí ánimos para llevar la investigación a buen fin. Así lo registré en las anotaciones de campo:

"Este diseñador se mostró muy interesado por la investigación. (...) - 'no debe de haber muchas tesis así' Me anima a llevarla a cabo. (...) Le gustó que la investigación fuera un estudio de caso." (a. c. 30-11-01)

Los perfiles

Esta organización cuenta con un equipo de diseñadores multimedia en plantilla que se encargan de elaborar y realizar productos multimedia tanto off-line, como on-line. Cada uno posee diversas cualidades y es especialista en determinadas tareas que responden a las exigencias de los productos que se realiza en la organización. La información que aquí aparece surgió alguna de preguntas directas y otras no estaban pensadas para este fin. Se aclara que los datos de estos diseñadores corresponden a las fechas en que realizo el trabajo de campo.

Alejandro

Alejandro tiene 33 años de edad y 10 años como experiencia profesional. Es Graduado en Arte y Diseño en la especialidad de Pintura. Empezó a trabajar como grafista en empresas de rotulación y lleva 6 años trabajando en Película Interactiva. Su función principal suele ser también de coordinación de proyectos, aunque generalmente sólo en aquellos productos orientados al medio on-line y de temática corporativa. Se podría decir que es el segundo en responsabilidad en el equipo multimedia. Su contacto con los clientes es frecuente.

Lo que más le atrae de su trabajo es poder trabajar con tecnologías diferentes que le permitan expresar sus ideas con mayor agilidad y dinamismo.

"Me interesa los productos que son pensados en Flash o Director, son los más interesantes, porque son los que más posibilidades tienes en cuanto a diseño, a tecnología, los tratamientos de los media son los que más libres son." (e. m. ii. 25-02-02)

Uno de los proyectos con los que más disfrutó en su realización ha sido un producto interactivo de marketing on-line. Lo que destaca de su planteamiento metodológico es que ha podido ser él quien lo ha coordinado y seguir así todas las etapas del proceso de elaboración de un producto.

"Un proyecto lo empecé yo, estuve coordinando un poco, también en el montaje estuve interviniendo. Como estaba hecho para Flash, las típicas problemas que ha habido con el cliente de proceso de trabajo, de la agilización de los procesos no ha sido el idóneo, pero bueno. Ha sido un producto con el que lo pasé bien. Desde cero." (e. m. ii. 25-02-02)

Algunos problemas que obstaculizan su tarea diaria está referido a las actividades que difieren de su trabajo como diseñador. Afirma que "la programación es lo más tedioso" y "el montaje es lo más aburrido". A pesar de que una de las especialidades que destaca es la de técnico multimedia cree que el diseñador se debe dedicar al diseño y el programador a la programación. Cree que mas allá de la utilización y manejo de ciertos programas informáticos no deberían formar parte de sus actividades diarias. Así:

"Sería ideal que el proceso de diseño se acabara en Photoshop" (e. m. ii. 25-02-02)

Pero esto no ocurre de esta manera. Durante el trabajo de campo no fue muy difícil darme cuenta de que son los diseñadores quienes se dedican a programar multitud de elementos para las aplicaciones multimedia. Aunque esta tarea se la facilitan varios programas informáticos y la ayuda constante de los programadores no deja de ser una carga pesada para su trabajo.

"Alejandro: (...) tienes que hacer un poco de todo, cuando las empresas son así... pero lo ideal sería que la programación se encargara el programador y el montaje se encargara un montador en HTML o un programador en HTML eso es lo ideal, pero bueno..."

Francisco: ¿Pero muchas veces no pasa esto? ¿Lo tiene que hacer también el propio diseñador?

Alejandro: El propio diseñador lo tiene que hacer. El diseñador multimedia, ya lo dice un poco la palabra, multi, media, varios medios, no tan sólo se queda en el diseño sino también en el propio montaje. Hoy en día se exige que el diseñador multimedia sepa utilizar un programa de edición de HTML, tenga nociones básicas de Java Script, no para programar pero sí para rutinas, trabajos más rutinarios de programación para repetir un script con diferentes parámetros, pues que sepa hacerlo, esto sería la finalidad." (e. m. ii. 25-02-02)

Otras dificultades que destaca de su trabajo es la referida al medio en el que trabaja. Internet tiene sus limitaciones tecnológicas hoy en día y no lo considera del todo idóneo para expresar lo que él quisiera porque actualmente algunas barreras técnicas y algunas características del medio todavía se lo impiden. Lo que hace que incluso en etapas finales como el "testing" de productos se tomen decisiones que lleguen afectar el diseño original.

"En la web siempre estás pensando en las cantidades de navegadores que hay, de los medios, si esto tiene que ir pensado en un módem... que si ¿sabes? las limitaciones técnicas del medio siempre te condicionan y no puedes hacer, que tienes que pensar que el usuario que utiliza Netscape no lo verá... siempre pensar el diseño en la cantidad de posibilidades que hay. Como Internet es tan abierto eso nos condiciona mucho. Porque muchas veces tienes el diseño muy claro y que te gustaría hacer esto y que lo tienes que desechar porque este tipo de usuario no podrá beneficiarse o no podrá verlo bien." (e. m. ii. 25-02-02)

No sólo las dificultades técnicas complican su trabajo. El propio diseño de la interfaz a partir de la definición de los epígrafes y de la estructura de la interactividad no es nada fácil si se pretende que toda la información allí presente sea entendida por el usuario.

"Lo más complicado es el proceso de creación de diseño, hacer una maqueta de diseño, que te convenza, que todo esté ajustado al tamaño, el logotipo, que se vea bien, siempre la identidad de la marca y todo esto y luego pensando en todas las posibilidades, ya tengo subsecciones, cómo las he puesto y tal, que todo cuadre un poco cuesta bastante, en el Photoshop, una vez que el cliente está de acuerdo y tú estés de acuerdo en tu propio diseño el montaje es matemático". (e. m. ii. 10-01-2002)

El cliente

Para él lograr un buen producto interactivo requiere conocer muy bien los requisitos del cliente hacia el proyecto para adaptarse a sus condiciones y pretensiones. El cliente "tiene que estar ahí en medio, inmiscuirse, no puede decir 'hacedme esto' y desatenderse y ver cuando el producto esté acabado. Eso es muy malo porque normalmente da problemas." (e. m. ii. 10-01-2002)

Los proyectos interactivos en los que él trabaja tienen como finalidad ser colgados en Internet. La forma de presentar la evolución de este producto al cliente se produce a menudo on-line, a través de este mismo medio. Así se consigue que el cliente que muestre interés vaya viendo los últimos avances en el proyecto casi tan rápido como los propios diseñadores. Lo que para el cliente es una enorme ventaja en ocasiones y dependiendo del carácter de este se convierte en un nuevo inconveniente para el trabajo del diseñador. Así este cliente que "quiere estar en todos los procesos por encima, que quiere supervisar el diseño, supervisar todos los aspectos tecnológicos, este cliente también nos pone 'palos a las ruedas' que se dice. No agiliza y por lo tanto el producto se va estancando y por lo tanto repercute en el diseño, en todos los aspectos." (e. m. ii. 10-01-2002)

Él afirma que el trabajo con el cliente es imprescindible en las etapas iniciales de análisis del proyecto. Se necesita una buena comunicación al inicio para definir no tan sólo la estructura de la interactividad si no también los diseños de las diferentes pantallas. Luego en "el desarrollo no es necesario que el cliente esté sino que vaya, que pueda ir viendo el producto" Aunque en casos como en los de arriba citados en los que el cliente no deja hacer fluir su trabajo, prefiere esperar a mostrárselo hasta que el producto esté acabado.

"Porque si no vendrá con los peros, o cosas que se repiensa en el último momento, entonces el proceso es vuelta hacia atrás..." (e. m. ii. 10-01-2002)

La estructura de la interactividad

En ocasiones en los proyectos que él coordina plantea la estructura de la interactividad desde su inicio. Mientras recogía datos en Película Interactiva en uno de los proyectos observé que este diseñador ideaba esta estructura con algunas dificultades debido sobre todo a que el cliente tenía unos planteamientos poco innovadores con respecto a lo que este diseñador le ofrecía.

"A mi me despista, claro de menú tengo esto, tengo que entrar en una sección por narices sin saber lo que hay dentro... (...) La encuentro que es una anti home page, es muy primaria, muy anticuada." (e. m. ii. 10-01-2002)

Las propuestas del cliente en los contenidos generaban confusión en él y rompían alguna de las premisas que normalmente le guían en su diseño. Para él la estructura de la interactividad se tiene que tratar conjuntamente junto con otros elementos de importancia al diseño de pantallas y escenas. En este proyecto esta unión no resultó ser la más idónea debido a la voluntad del cliente en fijar un tipo de navegación muy estricta. Este objetivo no alcanzado, quizá también debido a no saber convencer al cliente, producía en él un sentimiento triste, amargo. Esta aplicación multimedia aunque llegó a tener un diseño de página atractivo, no la pondría "nunca" como referente.

"Sí, pero bueno, a esto le van a decir que sí, ya lo creo, es la web que quieren ellos. A mi me da... Bueno es la típica web que dices, la estoy haciendo pero se que nunca la pondré como referencia de nada. Quizás como diseño, pero tampoco, porque la navegación y la interacción no me gusta, ya la descarto. O sea yo por ejemplo no hablaría nunca de esta web. Cuando voy hablar a un cliente no recomendaré que se mire esta web. Lástima ¿no? Cuando trabajas sin estar de todo convencido es fastidioso. Pero bueno, el cliente manda." (e. m. ii. 10-01-2002)

Paula

Paula tiene 26 años y 6 años como experiencia profesional. Tiene el título de Graduado Superior en Diseño Gráfico en una Escuela Superior de Diseño. Empezó a trabajar en 1996 en una empresa realizando interfaces de aplicaciones multimedia. Va hacer 4 años desde que comenzó a trabajar en Película Interactiva. Su especialidad es el diseño de interfaz.

Lo que más le atrae de su trabajo es poder desarrollar las actividades más artísticas de las aplicaciones multimedia, la creación del interfaz, de las pantallas y escenas por las que se moverá el usuario.

"El juego gráfico y tridimensional. La interfaz de los botones, hasta los fondos, hasta el menú, hasta los juegos que puedes hacer con animaciones. Bueno, las posibilidades que te da para llegar una información que tienes mil posibilidades para ello y eres un poco libre de hacer lo que quieras y tienes mucho juego." (e. m. iv. 25-02-2002)

La temática que ella prefiere trabajar son "los de arte", es decir aquellas proyectos culturales en los que habitualmente trabaja en colaboración con el equipo encargado de desarrollar estos contenidos en la propia organización.

El proyecto que más le ha gustado desde que trabaja en Película Interactiva ha sido un documental interactivo en CD-ROM. Al igual que su compañero Alejandro también se puede apreciar de que uno de los motivos por los que influye la elección de este producto es que haya podido ser ella quien lo inició y coordinó desde el principio. Pudo seguir así todas las etapas del proceso de su elaboración.

"Me dieron un año y medio para hacer lo que yo más quisiera y además era la primera que llevaba yo desde el principio hasta el final y entonces como que vomité lo que mucho tiempo tenía ganas de hacer y lo hice, me gustó mucho y ahí está." (e. m. iv. 25-02-2002)

Una de las mayores complicaciones de su trabajo son las actividades de programación para el montaje de los productos interactivos.

"Me gusta diseñar. Programar lo hago por que lo tengo que hacer pero si pudiera no hacerlo no lo haría." (e. m. iv. 25-02-2002)

Le gustaría dejar al lado esa faceta al igual que la de montaje u otras para profundizar más en la creación artística que tiene lugar en las primeras etapas del proceso de elaboración del producto.

"(...) me gustaría tener más tiempo para indagar en ello, en investigar sobre la web que no tengo tiempo ni de navegar. Más tiempo para mirar, observar que se está haciendo. Más tiempo para indagar sobre diseño gráfico y el interfaz." (e. m. iv. 25-02-2002)

"Porque también hago mucho trabajo de maquetación que podría hacer cualquier otro." (e. m. iv. 25-02-2002)

El cliente

En algunos proyectos negocia con el cliente y tiene un trato directo con él, pero prefiere que para esta labor se encargue otro de la tarea. En los proyectos culturales en los que trabaja la directora del equipo de proyectos culturales se encarga de hablar con el cliente por lo que esta diseñadora no habla con él. Sí que negocia siempre con esta directora y con Santiago aquellos aspectos más relevantes del diseño y de su trabajo. Lo más habitual es que estos una vez hablado con el cliente le comuniquen los cambios en el diseño que se consideren oportunos.

"Habrá un momento en que tendrán que mirarlo y lo que no esté bien o quieran cambiarlo se me comunicará y entonces yo lo cambio. Bueno es un paso más pero yo me ahorro dolores de cabeza." (e. m. iv. 25-02-2002)

La estructura de la interactividad

Cada proyecto es diferente y por lo tanto depende del proyecto en el que trabaje la elaboración de la estructura de la interactividad le viene dada o no. Generalmente su trabajo consiste en la adaptación de la estructura a la pantalla una vez que fue definida por el coordinador o por la directora de proyectos culturales. Aún así resalta que esta se va perfeccionando siempre con el desarrollo del producto y una vez ha sido llevaba a pantalla.

Lo primero en que se fija para comenzar a realizar este proceso de llevar la estructura a la pantalla es en analizar cuales son los "bloques más importantes" de la futura aplicación para distribuirlos allí y comenzar la composición del interfaz. Para ello necesita trabajar cuando la mayor parte de los contenidos ya estén definidos. En ocasiones "los temas están muy acotados. Hay un menú, un punto, un subpunto y la información y pues... distribuirlo de la forma que quede más claro y ya está." (e. m. iv. 25-02-2002)

Pero en otros proyectos los contenidos se van decidiendo sobre la marcha y la estructura inicial puede variar significativamente. En estos casos es dónde se presentan una gran parte de los problemas que repercuten en su trabajo.

En uno de los proyectos que observé, la estructura de la interactividad fue elaborada por Santiago y la directora de proyectos culturales. Esta a su vez fue entregada a Paula para que comenzara el diseño de las pantallas y de las escenas. Cuando esta "jerarquía de contenidos y de información" la trasladó a la pantalla comenzaron a surgir los primeros inconvenientes. Los principales eran debidos a la falta de contenidos textuales de algunos de los epígrafes previstos, lo que originó que se tuvieran que proponer nuevos contenidos alternativos para que la estructura inicial se mantuviera y afectara al diseño de la interfaz realizado por la diseñadora lo menos posible. La elaboración de la estructura de la interactividad con contenidos indefinidos estuvieron a punto de causar que el diseñador tuviera que repetir su trabajo de adaptación de la estructura a la pantalla.

Un criterio que considera fundamental cuando traslada la estructura a la pantalla es informar siempre en cada página de "dónde estás, dónde puedes ir, por dónde volver" para ofrecer al receptor todas las posibilidades de movimiento dentro de la aplicación.

Para esta diseñadora otro criterio para lograr un buen resultado es pensar siempre en que el receptor de la aplicación posea un conocimiento de las tecnologías multimedia más cercano a un nivel elemental que a un nivel de experto o avanzado:

"Siempre te tienes que poner en el punto de vista de un usuario básico, un tonto, porque tú harías virguerías pero tiene que ser la aplicación que funcione, ¿no?" (e. m. iv. 25-02-2002)

Miguel

Miguel tiene 31 años y tiene 7 años de experiencia profesional. Empezó estudiando la licenciatura de Geografía e Historia y luego Filología Clásica pero no terminó ninguna. Más tarde se apunta a varias escuelas de diseño gráfico, ilustración y publicidad y ahí es donde ve claro su futuro. Comenzó trabajando en 1995 como diseñador free-lance en trabajos esporádicos y diseñando páginas web. Más tarde trabajó en varias empresas de diseño multimedia dedicado al diseño de interfaz y al desarrollo técnico de productos on-line y off-line (especialmente CD-ROM) Hace un año y medio que trabaja en Película Interactiva.

Muestra un gran interés en el conocimiento de la técnica en las nuevas tecnologías. Es uno de los campos donde mejor se desenvuelve. Así, de manera autodidacta, se introdujo en el modelado y animación de programas "3D" y en la edición de diversos programas de edición de vídeo y audiovisuales en general. (3DS max, Maya, Lightwave, Softimage, After Effects, Combustion, Shake, Sound Forge, etc.)

Su especialidad abarca desde el análisis y desarrollo de websites, (el diseño de interfaz y *betatester*) hasta el modelado y animación en 3D. Destaca que tiene facilidad para enseñar y aprender.

Lo que le gusta es crear "interacciones que no sean las típicas del sistema." Es decir lo contrario de "aquellas en que la manera de interactuar siempre es la misma, siempre es un camino que está marcado" y no incorporan todas las posibilidades que ofrece el medio tecnológico.

Le gusta más diseñar que programar. Aunque reconoce que esta última actividad también "tiene su gracia", pero al igual que el resto de sus compañeros ve inconvenientes al desarrollar esta tarea:

"Tampoco vengo de la rama de la programación, cosas que se me hacen más cuesta arriba. Soy de letras." (e. m. iii. 25-02-2002)

No tiene un producto por el que sienta especial predilección; lo que más le gusta es trabajar en entornos tridimensionales y en aplicaciones dónde se simule la realidad, consiguiendo imágenes de calidad "fotorealista".

"El montaje de vídeo y estas cosas, el 3D también para mí es a nivel de hobby. En lugar de jugar a marcianitos pues juego con estos programas de editar vídeo, 3D y estas cosas." (e. m. iii. 25-02-2002)

Dejando a un lado su preferencia personal considera que el diseñador multimedia debe conocer todas estas herramientas tecnológicas que guardan relación con su trabajo.

"La persona multimedia ideal sería, la persona que edita audio, edita vídeo,... supiera programar, sería como autosuficiente... y que fuera un fenómeno en todas. Claro (risas)" (e. m. iii. 25-02-2002)

Lo que no le gusta de la creación de las aplicaciones multimedia:

"Pues que todavía hay que tener muchos conocimientos de programación. Esto llegará un momento, en el futuro, cada vez el lenguaje más intuitivo, más natural, más cerca del usuario, podrías decir del diseñador y más lejos del programador. (...) Esto con el tiempo cualquiera podrá programar..." (e. m. iii. 25-02-2002)

Se puede destacar un punto de la anterior cita, que el lenguaje esté "más cerca del usuario". Este tipo de productos está pensado para que el receptor interactue con la aplicación, así cuanto más libertad tenga este de moverse por ella mayor será la satisfacción y experiencia, por eso abarca el mismo significado las posibilidades que el diseñador debe tener para crear con estas herramientas software.

El cliente

En su trabajo diario en pocas ocasiones habla con el cliente.

"Depende del proyecto concreto que toques. En general, no. No interfieren contigo a no ser que seas el responsable del proyecto." (e. m. iii. 25-02-2002)

Pero reconoce la importancia de este en el proceso de elaboración de la aplicación multimedia.

"Hay que saber también escuchar a un cliente y saber lo que quiere, es parte de tu trabajo. De hecho mientras más rápido captes que es lo que quiere el cliente, que en definitiva es el que manda al final. Tú puedes intentar convencerlo de que esto va a ser mejor así pero las decisiones críticas siempre las toma el cliente." (e. m. iii. 25-02-2002)

La usabilidad

Miguel es uno de los que más le gusta estudiar el tema de la usabilidad[94] en los productos que realiza. De hecho para los demás compañeros Miguel es el "experto en usabilidad" de la empresa. Este criterio de usabilidad se viene a sumar aquellos que aplica constantemente al diseño del interfaz. Por lo que no lo lleva a la práctica de manera aislada sino con "un balance." (e. m. iii. 25-02-2002)

Tampoco lo aplica "al pie de la letra" según los dictados de Nielsen[95]. Resalta que siempre depende de los requerimientos del proyecto, ya que no es lo mismo el diseño de una aplicación multimedia cuya temática sea informativa y vean miles de personas, como las que este autor analiza, que "una web así como más artística". Otras veces considera que muchas de las conclusiones de este autor son de "sentido común."

[94] Un criterio para explicar el concepto de usabilidad "se refiere al límite hasta que el usuario puede interactuar eficientemente con el sistema, sin esfuerzos mentales innecesarios causados por problemas del contexto cognitivo, tales como procesos de trabajo ineficaces, ejecución deficiente, etc." (Monjo, 2001; Módulo 6: 29; ver también Nielsen, 2000)
[95] Nielsen, 2000

"Sé que hay mucha gente desde una perspectiva científica estudiando el tema y tal, pero en realidad también hay que creérselo a medias. Quiero decir que no es aquello... no es un dogma. Es como todo lo que tiene que ver con el arte, con el diseño. Hay una parte de subjetividad, siempre por muy científica y teórica que sepan trasmitirlo. Es una cosa que justo empieza ahora, bueno, en los últimos diez años o así es cuanto más se han estado estudiando estos temas, pero todavía hay mucho por decir ¿no?" (e. m. iii. 25-02-2002)

La estructura de la interactividad

El trabajo en equipo, la toma de decisiones con los demás compañeros es lo que según él aporta mejores resultados en la elaboración de la estructura de la interactividad. Normalmente le viene dada. Es cuando se lleva a la pantalla cuando comienza su trabajo, ya sea localizando errores:

"Estas cosas las hemos visto juntos. (...) Es un consenso siempre se mira o incluso con Paula nos juntamos y... hostia aquí... por ejemplo este menú al principio eran tres botones ahora son cuatro, pero... (...)"(e. m. iii. 25-02-2002)

O proponiendo nuevas alternativas. Su posición siempre es pensar de cara al usuario, en facilitarle la navegación, para que cualquier elemento presente esté orientado a la exploración de la aplicación.

"Esto siempre es un trabajo en equipo. O sea lo que yo veo clarísimo, pues luego viene Santiago o Paula y... 'yo no lo veo tan claro esto ¿no?'. ¿Por que me lo pones...? (...) Cuando tú empiezas lo que para ti es la solución buena, correcta pues no siempre es la que... (se aprueba)" (e. m. iii. 25-02-2002)

Cuando comienzan a estar las diversas pantallas enlazadas, y el detalle del interfaz se va definiendo es cuando se perciben con mayor nitidez las capacidades de interacción de los elementos

creados. En estas etapas de elaboración del producto el debate "sale muchas veces a lo mejor sin intentarlo":

"Esto se ve cuando más o menos está funcionando. Pues eso es incómodo venir aquí a picar ¿no?" (e. m. iii. 25-02-2002)

Javier

Tiene 27 años y 4 años de experiencia profesional. Tiene el título de Diseño Gráfico en una Escuela Superior de Diseño. Hace un año y medio que comenzó a trabajar en Película Interactiva. Es especialista en el diseño de interfaz. Una de sus cualidades según él es la "capacidad de adaptación a herramientas nuevas y versatilidad". Esto pude comprobarlo mientras recogía datos en Película Interactiva. Comenzó a utilizar sin experiencia previa programas de edición de vídeo y a trabajar en proyectos audiovisuales justo cuando yo inicié el trabajo de campo.

Los programas informáticos que más utilizó durante este tiempo difieren de los utilizados en su anterior faceta. Las herramientas de las que se ayuda son 3D Studio, Photoshop, Freehand, Premiere y After effects.

Lo que más le gusta de trabajar en las aplicaciones multimedia interactivas es buscar que el usuario "entre totalmente dentro de la aplicación. La inmersión del usuario. Conseguir una inmersión máxima. Es que se olvide del mundo de al lado y que vive allí dentro ¿sabes?" (e. m. v. 25-02-2002)

La herramienta que más le satisface para alcanzar estos propósitos en Internet es Flash. Tanto la programación como el diseño le atraen pero se decanta por esta última. A pesar de su alto bagaje en programación ve impedimentos para llevar a cabo su tarea.

"Me gustan las dos cosas. Principalmente diseñar. Pero tienes que tener claro que se puede programar y que no. O sea que necesitas saber nociones básicas de programación cuando estás en Flash, claro. Es divertido pero yo no soy programador y eso lo noto y mi nivel de programación es bajo. A partir de un momento mejor que no me ponga a programar. A partir de una cierta complejidad, si sólo es ir de aquí allí pues sí. Pero sin son acciones complejas pues mejor que se ponga un programador, porque es perder el tiempo." (e. m. v. 25-02-2002)

Aunque es "muy crítico conmigo mismo" uno de los productos que más se siente satisfecho es una aplicación de ayuda interactiva para un proyecto de marketing con una presentación dinámica creada en Flash.

"También es porque cogí más trozo de ese proyecto y lo hice casi todo yo. Y es el que más contento estoy. Alejandro también me ayudó mucho." (e. m. v. 25-02-2002)

Las mayores problemas que ve en su trabajo están relacionados con la nueva función que asume en Película Interactiva de realizador audiovisual.

"Me gustaría que hubiera más gente especializada en vídeo. Yo como diseñador es la primera vez que las hago. Me encuentro con todos los problemas de quien empieza y entonces alguien que estuviera especializado en esto no los tendría." (e. m. v. 25-02-2002)

Otros problemas relacionados con su trabajo los encuentra tanto en las aplicaciones multimedia "están en 'larva'. Todavía son demasiado costosas y rígidas" como en los problemas de cara a la facilidad de uso de las herramientas con las que trabaja:

"Las herramientas que hay no son demasiado elásticas y abiertas. Limitan la imaginación mucho las posibilidades técnicas." (e. m. v. 25-02-2002)

Considera que el software que utiliza no es "intuitivo". Los programas informáticos que maneja necesitan de un proceso de aprendizaje largo al que le lleva mucho tiempo lograr un nivel avanzado, para aprender por ejemplo las teclas abreviadas, los "shorts cuts" que le eviten perder el tiempo mientras trabaja con ellas y a esto añade que cuando aparecen las nuevas versiones: "llega lo nuevo y te lo cambia todo". Le gustaría que el aprendizaje fuera mínimo o "cuanto menos sea" mejor.

El cliente

En los proyectos audiovisuales no contacta directamente con el cliente. En las aplicaciones multimedia interactivas que realizó tuvo la oportunidad de discutir personalmente con él.

"Cuesta mucho encontrar un cliente que tenga muy claro lo que quiere. Si lo tiene muy claro lo que quiere no marea, si no lo tiene claro marea. Es lo principal que lo tenga claro por que si no te acepta una cosa, la ve, no le gusta, te lo hace cambiar... Marea un montón. Si lo tiene claro quiero esto, esto y esto y entonces le puedes decir pues lo haremos así, así y así. Hay un diálogo más fluido antes de empezar hacer el producto. Normalmente con los clientes que no lo tienen claro, el diálogo se produce mientras se hace el producto y entonces lo has cagado, porque se hace eterno, liado y mal." (e. m. v. 25-02-2002)

La estructura de la interactividad

En su trabajo en vídeo no combina la utilización de ninguna estructura interactiva. Los productos que realiza son audiovisuales de temática documental y de aspecto gráfico. El guión narrativo le viene dado por el equipo de proyectos especiales y por el equipo de proyectos culturales.

Pero en las aplicaciones multimedia que realizaba, una de las tareas que más le gusta definir (siempre cuando puede) es la estructura ya que lo que más le atrae de estos productos es "precisamente

que fuerzan al usuario a actuar, y a crear interactividad, acción reacción, y lo involucra mucho más que simplemente un pase de vídeo." (e. m. v. 25-02-2002)

Conclusiones

Aunque cada uno de los diseñadores que se integran en el equipo multimedia tiene un perfil distinto, algunos de sus rasgos son comunes. Así el diseñador multimedia:

- Procede de una formación orientada en el diseño gráfico.
- El nivel social, cultural, económico del diseñador multimedia es de grado medio.
- En la elaboración de productos multimedia interactivos considera que trabajar en equipo ofrece el mejor resultado.
- Lo que más le atrae del desarrollo de productos multimedia interactivos es elaborar las etapas iniciales. Así considera que los proyectos más atractivos que realiza son aquellos en los que su labor comienza en estas etapas. Prefiere innovar de manera creativa a realizar tareas de actualización.
- Considera que la programación y el montaje es de lo más aburrido. Prefiere evitar estas tareas que también asume.
- El diseñador multimedia programa rutinas informáticas.
- Ansía herramientas tecnológicas que le permita expresar sus ideas con mayor agilidad, dinamismo, que se puedan usar de una manera intuitiva y que no requieran la utilización de códigos de programación.

- El medio on-line no es considerado como “idóneo” para expresar las ideas, en parte debido a las barreras técnicas todavía existentes.

- Anhela una actualización constante de conocimientos técnicos. Quiere conocer todas las posibilidades que tiene a su alcance.

- Se considera especialista en el diseño de la interfaz.

- La definición de la estructura de la interactividad recae plenamente en su competencia.

- Ambiciona lograr el máximo nivel de interactividad en el producto que realiza, pero ve truncado lograr este nivel cuando el perfil al que va dirigida la aplicación corresponde a un usuario básico.

- Prefiere utilizar el vídeo en los productos multimedia interactivos como un elemento que fuerce al usuario a actuar, a crear interacción, “que no sea sólo un simple pase de vídeo”.

- Aquellos proyectos por los que algún motivo se consideran fallidos no son puestos como referencia a su audiencia. No se genera conocimiento de estos proyectos.

- Ansía un cliente implicado en la realización de productos multimedia interactivos. Sobre todo en las etapas iniciales. Ansia un cliente que tenga ideas y objetivos claros.

- El diseñador no tiene identidad dentro de la organización. Es intercambiable.

- Muestra satisfacción por poder tener autonomía.

- No aplica la teoría del diseño multimedia interactivo al pie de la letra. Considera que todavía hay mucho que decir.

3.5. LOS EQUIPOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los diferentes equipos que trabajan en la organización son: El equipo de contenidos; el equipo de proyectos culturales; el equipo de nuevas tecnologías que está dividido en el equipo de multimedia/infografía, el equipo de vídeo y el equipo de programación; el equipo de diseño gráfico; el equipo directivo; el equipo de administración y finanzas; el equipo de proyectos especiales. También por su relevancia se incluye a los colaboradores habituales.

Equipo de contenidos

Negociación

Esta área está ubicada en uno de los laterales de la tercera planta del edificio. El piso es el tercero primera. Su puerta suele estar a menudo entreabierta. Los miembros del equipo que lo integran en el momento de recogida de datos lo forman cuatro personas. "Antes éramos más. Bueno tú ya lo viste. Se fue Juan y los demás colaboradores en cuanto cerró uno de los proyectos." "Llegamos a ser más de diez". (a. c. 30-11-2001; a. c. 24-01-2002; e. c. ii. 28-02-2002) Como trabajador nativo era así mi recuerdo que contrastaba con las observaciones durante el trabajo de campo en las que se produjeron ocasiones que este equipo estaba representado por una minoría. A veces sólo eran dos los miembros de este equipo presentes. Lo recojo en las anotaciones de campo de la siguiente manera:

"La verdad es que en el área de contenidos con sólo dos personas trabajando en estos momentos provoca una sensación de extrañeza. Como trabajador (insider) recuerdo que esta área estaba lleno de gente. Parecía una sala de redacción de un periódico: algunos estaban concentrados delante de sus pantallas, no paraban de escribir, otros integrantes estaban en continuo movimiento, de un lado a otro, recogiendo copias de la impresora, preguntando dudas a los demás... Todos los ordenadores estaban ocupados incluso los que están situados en las galerías. En una de las primeras ocasiones que me

acerqué cómo investigador (outsider) a esta área aunque todavía estaba algún colaborador que amenizaba la sala y al que también expliqué y negocié con él el estudio, el ritmo de trabajo no era el mismo. Había decrecido. De ahí este desconcierto inicial." (a. c. 14-01-2002)

Los ocho meses de los que formé parte de esta empresa me permitieron más tarde observar y recoger datos en las diferentes áreas con más naturalidad. Mi rol de investigador provocaría en ellos un choque menor al de una persona que accede allí por primera vez. La mayoría de los trabajadores de la organización me conocían pero los integrantes del departamento de contenidos o del área de proyectos especiales cuyo trabajo tiene lugar en el piso de arriba sólo de vista. Incluso yo tenía una idea superficial de lo que sucedía allí. Me refiero a saber cómo trabajan, su relación con el diseñador multimedia o cuales eran sus aportaciones a las aplicaciones multimedia interactivas.

La negociación con el equipo de contenidos, comenzó explicándole al responsable del área los detalles del estudio después de enviar el correo electrónico general de mi comienzo de la investigación. Para mi sorpresa la persona a la que me dirigí que creía que ejercía tal función no era así. Quién desempeñaba la función de responsable del área es el director de Película Interactiva por lo que en este sentido la negociación ya había tenido lugar. (Ver: a. c. 29-11-2001)

Despejada la incógnita que no fue más allá de una anécdota, comienzo a explicar a cada trabajador los rasgos más destacables del estudio. El motivo de ir uno a uno no sólo era para despejar dudas que tuvieran con respecto a la investigación sino que me permitían tener un contacto directo, conocer las funciones que realizan en la organización, su implicación en el proyecto multimedia y afinar así mis previsiones. (ver: a. c. 30-11-2001)

También fue la ocasión para romper el hielo con esos compañeros de los que tan sólo nos saludábamos. Ellos tenían una idea vaga de las funciones que realicé como integrante nativo del área multimedia en la organización y yo la de ellos.

A todos les pareció muy interesante mi propuesta. Algunos estaban sorprendidos de que me dedicara a partir de ahora a estas tareas. Recojo algunos aspectos y preguntas que me hicieron. Fueron las siguientes:

Ellos conocían la metodología de investigación cualitativa y etnográfica algo que contrastaba por ejemplo con el conocimiento que tenían los diseñadores gráficos y de multimedia sobre métodos de investigación. En parte es debido a sus perfiles académicos y experiencia profesional. Por ejemplo proceden de la rama de historia, ciencias sociales[96] o filología y cuentan con experiencia de encuestador, documentalista, de redactor o de periodismo entre otras muchas.

Así a la vez recibí consejos de sus propias experiencias en la publicación de documentos de artículos o de cara a la escritura de la investigación.

"Hagas lo que hagas siempre va haber alguien que te diga, yo no lo plantearía así y con aquellos datos hubiera hecho un capítulo aparte y cosas semejantes. La peña es así. No vas a conseguir nunca que todo el mundo esté contento" (a. c. 30-11- 2001)

También tuvo lugar la negociación con un colaborador del área de contenidos que en ese momento trabajaba a diario con este equipo. Al no ser un trabajador interno sino un colaborador no recibía los correos generales de la organización por lo que no recibió el correo que explicaba el inicio de la investigación. Quizá debido a ello "me hizo cantidad de preguntas. Desde las referidas a la metodología del estudio: ¿Porqué haces una investigación de tipo social? ¿cómo los de Bellas Artes sabéis de eso? Hasta la problemática de la investigación. ¿Porqué no estudias las reacciones que provoca la interactividad en el usuario? También ofreció su opinión respecto al contenido de este tipo de estudio. - Te espera un trabajo arduo, esto sólo acaba de comenzar. Además poca gente lo valora. Es un trabajo ingrato la investigación antropológica. Él procede de la rama de ciencias sociales y de ahí que opinara abiertamente sobre ello." (a. c. 30-11-2001)

[96] Es la rama académica de uno de los colaboradores, con el que se llevó a cabo la negociación. Más tarde este trabajador ya no formaría parte de la organización.

La amabilidad y el ofrecimiento de ayuda cuando necesite información fue lo principal en la negociación. Recibo ánimos por parte de todos. En las anotaciones de campo escribí:

"Con personas así no tendré problemas a la hora de conocer sus opiniones. La nota predominante es la apertura, la colaboración en la recogida de datos. Agradezco toda esa información. Espero que los siguientes días sean iguales. Provoqué un cierto revuelo en el área de contenidos. Lejos de crear tensiones se produjeron situaciones cómicas. - ¡Preguntas hoy no! Dice Jorge en alto bromeando con todos los allí presentes mientras recogía una copia de varios documentos en la impresora compartida. Con él ya había tenido lugar la negociación." (a. c. 30-11-2001)

Área de contenidos

El equipo de contenidos lo forman cuatro personas.

En una descripción rápida de los recursos materiales de esta área, se observa que hay más ordenadores personales que personas trabajando. Son nueve los ordenadores (siete PC y dos Mac) Esto confirma que hasta hace poco fueron más los integrantes de este equipo que trabajaban aquí. Encima de las mesas se encuentra un mayor número de carpetas y folios con documentación de trabajos actuales que por ejemplo en el área multimedia. Hay también una gran cantidad de diccionarios de idiomas (algunos son enciclopédicos), de folletos de agendas culturales, de archivos de proyectos pasados repartidos entre las mesas y las estanterías. También sobresale un armario con gran cantidad de documentación y catálogos de referencias culturales sobre todo del mundo del teatro y del cine. En la pared destaca un póster pegado de una estación de esquí y un gran mapa político de la comunidad catalana.

Tareas

La dinámica de esta área no fue la misma tal como la había observado como trabajador interno. Justo antes de comenzar la investigación uno de los proyectos multimedia (un portal) en los que trabajaban "se hundió o cerró" y esto tuvo consecuencias directas en las tareas que desempeña el equipo de contenidos. La mayoría de los colaboradores no fueron requeridos de nuevo. Alguno de los trabajadores de esta área no continuaron trabajando. Este ambiente de poca actividad se mantuvo durante el trabajo de campo. (a. c. 29-11-2001; ver: e. c. iv.14-01-2002; e. c. ii. 28-02-2002)

"Vamos trabajando lo que va cayendo. Ya no hay ese agobio de antes. Hacemos traducciones del inglés pero ahora mismo nada relacionado con la interactividad." (a. c. 24-01-2002)

La mayor parte de los trabajos que realizó este equipo durante el trabajo de campo continuaban orientados a la realización de contenidos de productos multimedia y nuevas tecnologías pero sus tareas estaban dirigidas exclusivamente hacia proyectos internos. Desde la creación de contenidos para la intranet de la empresa y el planteamiento de la nueva página web corporativa hasta la ayuda en la realización de un "framework para museos on-line". En este último, su trabajo consistía en la preparación de diversos informes para estas reuniones de los viernes, la búsqueda de referentes y resumen de documentos encontrados en Internet sobre aplicaciones culturales en este medio. Otras muchas actividades que se realizaron fueron de "soporte a las tareas de marketing de comercialización, preparando presentaciones, preparando informes, etc."

Normalmente de las tareas que habitualmente se encargan y que realizaron en menor medida durante el trabajo de campo son: búsqueda de documentación y recogida de información, preparación de informes, críticas, opiniones, resúmenes, traducciones, tareas de actualización, de mantenimiento y navegación para comprobar el correcto funcionamiento de páginas web creadas por la organización y que tienen un contrato de actualización, etcétera.

Otras consideraciones de interés en el área de contenidos son referidas al horario de trabajo y al ambiente musical:

Dos de los redactores acaban su jornada laboral a las seis de la tarde y los dos restantes a las siete. Los últimos en salir se encargan de dejar todo apagado en el piso de arriba:

"Nieves y Juan Carlos comienzan a recoger. Apagan los ordenadores y las luces de todo el área y comprueban el resto de la planta. Antes de irse saludan a Antonio que está en la hemeroteca preparando un curso de programación XML que impartirá a diversos miembros del equipo informático y posiblemente también a multimedia. Le avisan que se queda sólo en el área y se encargue de cerrar el piso de arriba." (a. c. 14-01-2002)

Esta anécdota que refleja una responsabilidad mayor que otros trabajadores de otros equipos, no es percibida como una carga sino que permite a los miembros de este equipo gozar de una mayor autonomía. Así cuando han acabado las actividades correspondientes a la jornada laboral, no esperan a las siete en punto para irse, sino que lo hacen un poco antes (todo lo contrario que el equipo multimedia en donde nadie se va hasta que el reloj pasa cinco minutos del horario de salida. Este grado de libertad también se refleja en la creación de un ambiente musical:

"Estamos sin música ¿que ha pasado? Dice Roberto en alto pues no encuentra un motivo que explique esta situación." (a. c. 5-02-2002)

La música a un volumen moderado suele ambientar el área de contenidos. La música emana de alguno de los ordenadores de estos trabajadores. El tipo de música es variado, desde rock hasta música clásica.

Los integrantes y sus perfiles

Roberto

31 años. Licenciado en Filología Catalana. Tiene 8 años de experiencia. Sus anteriores trabajos antes de integrarse en Película Interactiva fueron de editor, redactor en varias revistas y también de redactor, corrector y traductor de catálogos comerciales y culturales. Su especialidad es la redacción y la corrección. Es la persona a la que más llaman en la organización para que corrija cualquier tipo de texto, ya sea un simple subtítulo para una pantalla de un audiovisual o el contenido final de una aplicación multimedia.

Dónde más le gustaría profundizar en tareas que no realiza ahora es en la creación de nuevos productos.

"En la idea inicial. En la estructuración inicial. Mira se podría crear un producto de comunicación para este sector. Y que no se está haciendo ahora o que se han empezado a dar uno primeros pasos y desarrollarlo y presentar un documento en dónde expliques cómo se puede desarrollar esto, desde los diferentes departamentos..." (e. c. i. 28-02-2002)

Simón

30 años. Licenciatura en derecho, actualmente cursa estudios de filología hispánica. Tiene 8 años de experiencia. Antes de trabajar en Película Interactiva lo hizo como redactor y documentalista en varias revistas y periódicos. Su especialidad abarca desde la redacción multimedia hasta la corrección de textos en el sentido más tradicional.

Nieves

25 años. Licenciada en ciencias políticas y de la administración. Tiene 4 años de experiencia. Trabajó de encuestadora y administrativa antes de formar parte de Película Interactiva. Su especialidad es la introducción de los datos en las aplicaciones multimedia y la búsqueda de información para aplicaciones on-line.

Juan Carlos

35 años. Doctor en Historia Contemporánea. Tiene 8 años de experiencia profesional. Es redactor y experto en contenidos culturales. Su especialización es el cine y el teatro.

Muchos son los que se acercan a él para pedirle que le recomiende una película para ver el fin de semana o para cualquier pregunta relacionada sobre las últimos estrenos cinematográficos.

"José aparece por la puerta. Este diseñador gráfico pregunta por el estreno de una película de Francis Ford Coppola a Roberto, que le remite a Juan Carlos con un ademán de manera graciosa diciéndole 'las preguntas de cine al apartado de cine', quién le aclara todas las dudas sobre el citado estreno." (a. c. 5-02-2002)

La utilización de las nuevas tecnologías. La redacción.

Casi todos están preparados para la redacción de contenidos multimedia. La mayoría asistieron a diversos cursos de reciclaje orientados a tal fin. Durante el transcurso del trabajo de campo había encima de una de las mesas un libro titulado "Escribir para la web[97]" al que otorgaban una especial importancia. Hicieron un resumen de los aspectos más importantes para incorporarlo a la red intranet con

[97] Kilian, Crawford (1998) Escribir para la web. Bilbao: Ediciones Deusto. 2001

la finalidad de que otros equipos también hagan uso de las pautas teóricas que contenía. A este resumen parecen darle bastante valor e intentan aplicarlo a la práctica como modelo hacia su trabajo. Pero en ocasiones tienen inconvenientes, debido a que los requerimientos de determinados proyectos tienen hojas de estilo predeterminadas por lo que estas normas quedaban reducidos a criterios de lo más elemental.

"En el *proyecto portal* teníamos unas plantillas de estilo y no podíamos salir de ellas. Lo que no hacemos son esos 'scrolls' interminables como si la página de la pantalla fuera una hoja de fax interminable." (a. c. 18-02-2002)

Aunque alguno de los trabajadores admite que "la capacidad de comprensión" para entender la informática es mínima (e. c. iv. 14-01-2002), los demás se desenvuelven sin problemas. La mayoría se encarga no sólo en la escritura del documento, (aunque es dónde más centran su esfuerzo y dedicación) sino que se hacen cargo de enviar y adaptar el texto a la aplicación multimedia.

En el departamento de contenidos utilizan básicamente programas tipo "Word", como procesadores de texto. También utilizan[98] "en algún caso editor de HTML, Dreamweaver, edición de fotografía con Photoshop y Powerpoint para preparar presentaciones y navegadores" para realizar búsquedas y consultas en Internet. (e. c. i. 28-02-2002)

"Para hacer traducciones catalán–castellano utilizo últimamente una página web, un servidor web y también tengo un programa de traducción mínima, muy sencilla." (e. c. i. 28-02-2002)

A pesar de que algunos no realizan aquellas actividades por las que se sentían más satisfechos, (uno de los proyectos que cerró requería que varias personas de este equipo desempeñaran tareas de periodismo cultural) en general se ve ilusión y optimismo en este departamento. Los cursos de reciclaje

[98] No todos utilizan estas herramientas; el aprendizaje es continuo.

interno parecen contribuir en este bienestar laboral. Algunos de los integrantes de este equipo es lo que más valoran:

"Soy una esponja y estoy absorbiendo constantemente conocimientos, aprendo un montón informática, de cómo funcionan los museos, de cómo funciona la web. Es una cosa que enriquece mucho. Yo entré aquí con un conocimiento de las tecnologías nuevas muy básico, muy de usuario y ahora no tengo un gran nivel pero me desenvuelvo mucho mejor." (e. c. ii. 28-02-2002)

"Las inmensas posibilidades de trabajar en cosas nuevas. Estamos en un sector en que cada día hay una cosa nueva en la que la formación es muy importante, cada día aparecen cosas nuevas y tienes que aprenderlas y que no hay límites para la imaginación." (e. c. i. 01-03-2002)

El diseñador

Comprobé los vínculos de los integrantes de este equipo con los diseñadores multimedia. Pero antes hay que considerar que no hubo un proyecto durante el trabajo de campo en el que estuvieran implicados los equipos multimedia y de contenidos que no fuera más allá de la corrección de textos.

La actividad de corrección de textos es la que produce una mayor contacto entre ambos equipos. Todos los productos que se realizan en el área multimedia son revisados lingüísticamente por miembros del equipo de contenidos. Generalmente esta tarea es desempeñada por el especialista del área por lo que la mayoría de los integrantes del departamento de contenidos apenas trabajan junto a los diseñadores multimedia y su contacto es ocasional. Sí que en determinados proyectos en los que el texto tiene una especial relevancia o el contenido haya sido creado por este equipo las opiniones son mayores, pero no es frecuente. Incluso la comunicación más allá de las llamadas telefónicas o del envío de correos electrónicos es escasa. Que estén situados en otro piso también influye en esta relación. Incluso se cree que hay un desconocimiento del trabajo que se realiza en esta área por los demás equipos y lo mismo le pasa a ellos con los demás.

"No creo que ellos sepan lo que hacemos aquí arriba. Es un poco la diferencia entre los periodistas y los informáticos. En el fondo es la empresa pero departamentos estancos." (e. c. iv. 14-01-2002)

Se puede apreciar como alguno de los integrantes del departamento de contenidos engloba a los diseñadores multimedia dentro de la categoría de la programación informática y se refiere a ellos como "informáticos". Lo mismo ocurre con los propios integrantes de este departamento a los que denomina "periodistas". También da a entender lo que ocurría en la organización antes de que los cursos framework se produjeran. Esta manera de entender las funciones de cada equipo parecía establecer un motivo para que la participación en los proyectos fuera menor.

"¡Hombre! Si veo una web que están trabajando que es horrible a la vista, si que lo se lo tengo comentado. 'A la vista es muy horrorosa ¿No?' Pero tampoco voy a decir lo que tendrían que poner o no, porque soy casi un analfabeto en temas informáticos. No me parece coherente. En temas de contenidos aún. (...) No me meto en su trabajo." (e. c. iv. 14-01-2002)

Lo cierto para los integrantes del departamento de contenidos es que la percepción del modo de trabajar en el área multimedia difiere completamente de su trabajo.

"Abajo es diferente, van a otro rollo" (a. c. 11-02-2002)

En determinados proyectos sí que hay una colaboración más frecuente con los diseñadores multimedia. Desde que comenzaron las reuniones de los equipos framework esta colaboración en el trabajo parecía incrementarse. En estas reuniones trabajan juntos al igual que los demás miembros de los diferentes equipos, aportando al igual que todos ideas a los proyectos asignados cada uno desde su perspectiva. En las últimas entrevistas a los miembros de este equipo señalaban que ya trabajaban juntos, aunque fuera para los proyectos y reuniones que discuten los viernes a la tarde. (Ver: e. c. i. 01-03-2002; e. c. ii. 28-02-2002)

La estructura de la interactividad

A pesar de que hay varias posturas en este departamento respecto a la estructura interactividad todos coinciden en que son los integrantes del equipo multimedia quienes toman estas decisiones. Entienden que la estructura de la interactividad se va construyendo una vez es llevada a la pantalla, por lo que los diseñadores tienen claro dominio en este tema. Algunos les gustaría profundizar más en esta parte del producto aunque desconocen a dónde llegaría su nivel de implicación:

"Yo no sé si podría aportar mucha cosa porque abajo hay expertos ¿sabes? Y yo no soy experto. Lo que es formación personal claro que me gustaría pero no sé si podría aportar mucho valor." (e. c. ii. 28-02-2002)

Otros consideran que su tarea en la organización es específica de redacción y elaboración de artículos.

"Él se dedica exclusivamente a redactar contenidos y me dijo bien claro que no aporta la estructura de la interactividad." (a. c.14-01-2002)

Algo diferente ocurre con otro de los integrantes del equipo de contenidos.

"Por la manera de ser yo me meto en todo. No doy guías dónde no me toca. Si hay un departamento multimedia quiere decir que saben más que yo porque yo soy de contenidos, pero yo por lo que afecta a mi parte doy mis opiniones respecto a programación como a multimedia porque afecta después a contenidos. Igual que ellos dan su opinión sobre contenidos, creo que por aquí no vamos bien.... Cada uno tiene sus experiencias en los proyectos que han participado con otros departamentos y aprendes y ves errores que ya has tenido..." (e. c. i. 28-02-2002)

A nivel de contenidos podía darse el caso de que ellos como redactores añadieran y mejoraran el esquema de la interactividad con los artículos que escriben diariamente y con independencia de los

diseñadores, por ejemplo utilizando la ligazón de conceptos en los artículos de una misma categoría. Para comprobar esta posibilidad surgieron preguntas que recogí en las anotaciones de campo:

"Al llegar esta tarde al área de contenidos les he preguntado por las decisiones que toman en la definición de links dentro de un mismo artículo. Ya sean en aquellos que escriben actualmente o hayan escrito para otras aplicaciones multimedia. Me refiero a la ligazón de conceptos entre artículos donde sólo intervengan ellos como redactores y sean ellos los responsables de definir la estructura de la interactividad. Pero en las tareas que realizan ahora de elaboración de textos no guardan relación con la estructura de la interactividad pues aunque son artículos para leer desde Internet, estos no ofrecen caminos al receptor de la aplicación para seguir navegando por la información. En anteriores proyectos dónde el tipo de producto según ellos ofrecía un grado alto de interactividad, estos no caracterizaban por unos textos u artículos llenos de ligazón de conceptos mediante una estructura interactiva.

"- Virguerías no te permitían ninguna. Me comenta *uno de los integrantes de este equipo*.

- Mejor, porque el tiempo tampoco lo permitía. Aclara *otro de los trabajadores*." (a. c.18-02-2002)

Problemas detectados

Investigación

Los problemas de cara a la investigación ya fueron comentados al inicio del apartado. La situación en el departamento de contenidos fue irregular y por lo tanto condicionó la recogida de datos. No sólo fue cuestión de un día en el que "hasta la próxima semana" se volvería a la normalidad sino que fue algo continuado durante el trabajo de campo.

"Roberto me comenta que hoy no es un día idóneo que refleje la dinámica de esta área dado que sólo estarán esta tarde Nieves y él. Me explica por encima la situación de los trabajadores. Simón estará de

vacaciones toda la semana, Juan Carlos cree que vendrá a última hora de la tarde, pero no me lo asegura. La directora de proyectos culturales no vendrá hasta dentro de dos días. Los colaboradores que les ayudaban en *el proyecto portal* ya no están, dado que *el proyecto portal*, que requería de las actividades de todos ellos ha cerrado." (a. c.14-01-2002)

Esta situación también provocó que la figura del responsable del área, el director de Película Interactiva redujera su presencia en esta área.

"El director de la organización llega al área de contenidos y comenta con Roberto los proyectos que tienen pendientes y aquellos que llegarán. Nieves que está situada enfrente de Roberto también se incorpora a las explicaciones. El director hace balance de la situación y una puesta al día. Parece preocupado pues aún no tienen la respuesta definitiva para comenzar a trabajar en el nuevo proyecto que esperaban." (a. c.14-01-2002)

No obstante también fueron las ocasiones que observando en el área multimedia el director se dirigía a una reunión al piso de arriba con el equipo de contenidos y a las que me sería imposible asistir debido a que es imposible observar en dos sitios a la vez. (ver a. c. 29-11-2001)

Algunas anotaciones destacables que reflejan la dinámica del área son:

"Roberto al verme tomar notas me comenta de nuevo que están acostumbrados a 'trabajar a piñón fijo'. Ahora mismo están un poco más relajados. Realizan tareas pendientes y avanzan en aquellos proyectos que en una situación normal no comenzarían a trabajar en ellos hasta mucho más tarde." (a. c.14-01-2002)

"Me comenta que esta semana estarán así, buscando referentes. Según él no se volverá a la normalidad hasta la próxima semana y el auge o dinámica que esperaba encontrar no ocurrirá hasta que no haya nuevos proyectos." (a. c.14-01-2002)

"Cuando se disponen a irse Roberto y Simón llega al área de trabajo Juan Carlos. Este revisa las cartas y faxes que están encima de su mesa, el correo electrónico desde su ordenador y se va. Antes me comentó que desde que cerró el portal en el cual escribía críticas y artículos apenas tiene trabajo. Su jornada laboral ahora es de media jornada." (a. c.19-02-2002)

Como investigador fue en esta área dónde tuve la oportunidad de navegar por Internet en la búsqueda de nuevos referentes bibliográficos para mi investigación. (ver: a. c. 25-02-2002)

"A la tarde además de recoger información en el área de contenidos de Película Interactiva navego por Internet en la búsqueda de material bibliográfico. Necesito información sobre el análisis posterior de los datos en los estudios de caso." (a. c. 26-02-2002)

Trabajo en equipo

Los inconvenientes que más destacan los integrantes de esta área en sus tareas son los referidos al trabajo en equipo utilizando la red interna. Aunque esta manera de trabajar supone una gran ventaja en algunas ocasiones provoca que más de uno repita su trabajo sin ser consciente de que ya está hecho.

"Los problemas cuando trabajas con gente siempre son los problemas de coordinación. De que el equipo fluya bien. Que cada uno sepa cuales son sus tareas, delimitar cuando acaba la responsabilidad de uno y la de otro. Más que nada para no chafar y perder el tiempo y no decir: - Oye tú, que eso ya lo he hecho yo." (e. c. i. 1-03-2002)

La sincronización de los equipos se hace complicada debido al trabajar sobre la pantalla. Este equipo considera que es difícil conocer si un compañero está trabajando a la vez en la misma tarea.

Colaboración

Quizá debido a que no tuvieran unas entregas de proyecto rígidas y trabajaran "menos agobiados" que cuando trabajaban en anteriores proyectos, era también un motivo que favorecía la discusión y la reflexión durante la labor diaria. La comunicación y la colaboración entre ellos era mucho mayor por ejemplo que con los diseñadores multimedia.

El ambiente desenfadado e informal que tuvo lugar en muchas ocasiones durante el trabajo de campo en esta área facilitaba que todos los integrantes de este equipo analizaran el contenido de los artículos que escriben sus compañeros, leyéndolo en voz alta, preguntando cualquier detalle confuso, cuestionando conceptos, interesándose por el trabajo de los otros... Esa es la percepción con la que me quedé de esta área y abundan estas comentarios en las anotaciones de campo entre ellos desataco los siguientes:

"¿En que punto tenías problemas? Roberto a Simón." (a. c. 5-02-2002)

"En el área de contenidos solo se encuentran Roberto y Simón. Discuten acaloradamente sinónimos para un texto que acaba de escribir Roberto para el proyecto *cultural*.
- No abuses de los puntos y coma. (Roberto a Simón.).
- ¿Para qué están las normas gramaticales?" (a. c. 19-02-2002)

Que el lugar de trabajo correspondiente al responsable de este equipo (el director de la organización) esté alejado de esta área, parece ser también otro de los motivos por los que los integrantes tomen decisiones en los proyectos por ellos mismos.

Programación

La comunicación y el trabajo entre los miembros del equipo de contenidos con los programadores es menor que la relación entre los diseñadores multimedia y miembros del equipo de programación. No obstante ésta también es significativa. La mayor colaboración ocurre en proyectos de actualización de contenidos en dónde se necesita o se perdió algún parámetro de programación que sólo algún programador sabe resolver. Generalmente son modificaciones en las bases de datos de las aplicaciones que actualizan. (ver: a. c. 28-11-2001)

En otras ocasiones los programadores son llamados al área de contenidos para solucionar problemas con la red informática o cuando algún elemento de sus ordenadores no funciona adecuadamente.

"Aparece Luis que viene a solucionar los problemas que no pudo resolver esta mañana en estos equipos informáticos. Se "pelea" con el ordenador de Simón intentando configurar de nuevo el acceso de conexión a Internet. Todos estos cambios son debidos a la mejora de la red interna de Película interactiva." (a. c. 14-01-2002)

Ver fotografía número 27 en el capítulo Anexo.

Gestión de recursos disponibles

Muchos de los ordenadores que quedaban inactivos en el área de contenidos, estaban encendidos. A pesar de que no había nadie físicamente trabajando en ellos se estaban aprovechando los recursos informáticos de estos aparatos desde otras áreas, concretamente del área de vídeo pues se facilitaba así una mayor velocidad en el procesado de los vídeos que realizan. Al trabajar toda la organización con sus equipos conectados en red, permite aprovechar la capacidad de todos los ordenadores que estén disponibles y que no se estén utilizando. Algunas veces esta función se activaba

en algunos de los ordenadores de los integrantes de este equipo que sí estaban trabajando en ellos y esto les llegaba a incomodar.

"Este al sentarse delante de su ordenador se da cuenta de que también su ordenador está siendo 'vampirizado' desde abajo. Esto no parece gustarle. Le pregunta a los demás si puede cerrar esa función inmediatamente." (a. c. 24-01-2002)

Otros problemas

Otros problemas son debidos a no saber manejar bien los programas informáticos:

"Roberto comienza hablar en voz alta mirando en la pantalla. Parece que intenta llamar la atención de su compañero para que le ayude en el problema de manejo del programa.
- ¿Por qué esto no me lo centra?
- ¡Es que no me deja hacer sangría en este texto! Continua sin que su compañero le preste atención.
- ¡Ahora! Una vez que soluciona el problema.
- ¿Estabas atento? Refiriéndose a mí.
- ¡Vaya manera de perder el tiempo! Exclama disgustado." (a. c. 5-02-2002)

Otro de los problemas detectados es conocido por la mayoría de los trabajadores de la organización. Está referidos al ambiente laboral. En conversaciones espontáneas ha surgido este tema varias veces.

"En verano aquí no hay quién pare. Tenemos que poner ventiladores, debido al calor que hace y a falta de aire acondicionado." (a. c. 11-02-2002)

Esto no sólo hace que resulte agotador trabajar en esa estación del año sino que produce tensiones para orientar el aire de los ventiladores hacia una dirección concreta.

Resumen

La siguiente síntesis permite conocer cuales son las características principales de este equipo:

- Sus tareas más habituales son: Redactar contenidos textuales que se integrarán en la aplicación, buscar referentes textuales, resumir y adaptar contenidos al medio digital, establecer una jerarquía de contenidos que faciliten al equipo multimedia elaborar la estructura de la interactividad, preparar presentaciones visuales, traducir documentos, actualizar contenidos textuales, preparar informes internos, ofrecer soporte a las tareas de marketing, corregir y revisar contenidos textuales.

- Los miembros de este equipo gozan de una mayor autonomía que el diseñador.

- Considera que algunas pautas teóricas de escritura on-line son muy difíciles de llevar a cabo. En ocasiones es debido a que los clientes no las aceptan, en otras a menudo se crean hojas de estilo que no permite al redactor salir de las normas establecidas.

- No sólo se encarga de la redacción y escritura de los documentos textuales que formarán parte del producto, sino que envía y adapta el texto a la aplicación multimedia.

- Valora mantenerse actualizado. Sobre todo valora el comprender el entorno tecnológico en el que trabaja.

- La actividad que más le une con el diseñador es la corrección de textos. En ocasiones también trabajan juntos en el establecimiento de una jerarquía de contenidos que facilite al equipo multimedia elaborar la estructura de la interactividad.

- Se deja la solución del problema de la estructura de la interactividad al equipo multimedia. Considera que el diseñador es especialista en ello.

- En aquellos proyectos dónde el contenido textual tiene una especial relevancia se incrementa la comunicación con el diseñador multimedia.

- Su colaboración con el equipo de programación es significativa dado que menudo pide su colaboración para resolver detalles técnicos que este equipo es incapaz de resolver. Muestra un mayor desconocimiento de la técnica informática que los diseñadores.

Equipo de proyectos culturales

Negociación

El primer día después de que abandonara mi rol como trabajador nativo de la organización me encontré con la directora del equipo de cultura subiendo las escaleras al tercer piso. Me dirigía a la hemeroteca a actualizar mi proyecto de investigación y ella a su lugar de trabajo habitual. Esta primera toma de contacto espontánea me facilitó conocer mejor esta planta dónde trabajan todos los miembros del equipo de contenidos y de cultura, además me permitió acomodarme rápidamente en la hemeroteca, que sería mi nuevo espacio de trabajo. Este encuentro fortuito también sirvió para explicarle en que consistía mi estudio y negociar con ella los aspectos más relevantes que guardan relación con su área de trabajo. Apunté las primeras impresiones en las anotaciones de campo:

"Ya en su despacho le comento más relajado mi proyecto de investigación. Me escuchó amablemente. En un primer momento parecía comprender todo sin problemas pero enseguida me expuso dudas sobre quién sería el individuo que me proporcionaría la mayor información del estudio. -¿Qué tipo de diseñador vas a estudiar? Por que no es lo mismo estudiar al diseñador del área gráfica que del área multimedia. (a. c. 19-11-2001)

El equipo de cultura trabaja con ambos equipos y diseñadores. Pero es con el equipo multimedia con el cual su labor guarda una mayor analogía. En parte es debido a que las actividades que se

desarrollan en esta área están pensadas para que otro equipo, en concreto el equipo multimedia continúe el proceso de elaboración del producto. Por tanto es con el diseñador multimedia con quién mantiene un mayor contacto profesional.

Para ella este diseñador desempeña una labor tan importante como el guionista y lo mismo ocurre con los realizadores del área multimedia o del área de vídeo: "¿Por qué se necesita al guionista y porqué se necesita al diseñador multimedia? Ambos cumplen una función esencial en la cadena de comunicación[99]. Y es tan importante uno como el otro." (a. c. 19-11-2001)

Considera que los productos audiovisuales como por ejemplo el vídeo pertenece a la categoría multimedia y por eso engloba bajo el nombre de diseño multimedia a esta especialidad audiovisual. Algunos de los guiones de los vídeos incluidos en las aplicaciones multimedia interactivas son elaborados en esta área. En las anotaciones de campo recojo:

"- El contenido y diseño multimedia es nuestro fuerte. La importancia del vídeo es tremenda. A partir de ahí me explica el porqué de la creación del área de vídeo; en parte es debido a las actividades que se desempeñan en la organización pero también influyó el observar lo que hacían otras empresas. - Los guiones de la competencia no eran del todo convincentes. - Otras empresas que se dedican sólo a productos audiovisuales ofrecían técnica pero sin contenido. Incluso acaparaban el mercado cultural hace muy poco. Así nosotros decidimos apostar por esta área también." (a. c. 19-11-2001)

Desde el primer momento la directora de este equipo mostró buena disponibilidad para atenderme. Estaría encantada de colaborar en la recogida de información. En sucesivas charlas y reuniones pude completar el contenido de este apartado.

[99] Precisamente en el dossier promocional destacan como filosofía de trabajo que "la comunicación y la creación es la razón de ser de Película Interactiva. La creatividad es nuestra herramienta para conseguir de nuestros proyectos una experiencia diferenciada y única." (Carpetilla promocional de la organización)

Integrantes y perfiles

Este equipo lo forman dos personas. La directora del área y un redactor que trabaja como ayudante de esta. Están ubicados en el piso de arriba junto al equipo de contenidos. La directora del área tiene un despacho propio mientras que su ayudante comparte lugar de trabajo con los miembros del equipo de contenidos. A primera vista no parece haber tanta diferencia entre estas dos áreas dado que ambos equipos se complementan con frecuencia. En la mayoría de los proyectos culturales los dos miembros que lo integran no trabajan solos sino que intervienen los demás equipos de la organización.

Amaya

37 años. Es Doctora en Historia. Tiene 11 años como experiencia profesional. Es la persona responsable del equipo de proyectos culturales. Escribe periódicamente en un sitio web dedicado a la reflexión de la cultura y comunicación digital. De ello también hace constancia en el Dossier promocional de la organización.

Lucas

Tiene 25 años y es licenciado en Historia. Su experiencia profesional antes de formar parte en Película Interactiva fue de ayudante administrativo en una gestoría. Su especialidad es el trabajo de documentación y la redacción de textos. En este equipo tiene una función de auxiliar de la responsable del área. Al compartir espacio de trabajo con el equipo de contenidos también ayuda en las tareas de estos. Sus actividades y funciones son semejantes.

“Me gusta redactar, todo lo que sea redactar está bien. Pero este trabajo en concreto, de redactar me endosaron unos textos que eran bastante densos, pocos atractivos para la gente. Era intentar convertir en atractivo, un texto que no lo era en absoluto. Ha estado bien. Sobre todo lo que es planteártelo desde un punto de vista, en una página web, textos más cortos, más concretos, también pensando en cómo se va a ir allí, como se va a navegar, pensando en imágenes, cómo irán las imágenes al lado para apoyar el

texto. Mucho más complejo que sólo hacer un redactado tradicional. Correlativo que dices ¿no? que una cosa tenga relación una con la otra, aquí no. Aquí cuando el punto de vista es que puedes entrar en cualquier parte por que estás en una página web pues tienes que planteártelo diferente. Que todo tenga sentido por sí mismo. (e. cu. ii. 1-03-2002)

Área de proyectos culturales

Como indica el nombre del equipo, los proyectos en los que trabajan son de temática y contenido cultural. Desde la creación de Película Interactiva, la apuesta por la elaboración de este tipo de productos quedó patente en el recorrido histórico de la organización. Con la incorporación de personas especialistas en este tipo de contenidos hizo que en la organización estableciera esta área como una de las principales líneas de negocio.

"Al principio cuando se creó proyectos culturales daba el valor diferencial de lo que hasta ese momento podía haber hecho Película Interactiva. Es decir, Película interactiva podía haber hecho cualquier tipo (de producto) pero sin ningún ingrediente importantísimo que era el de la rigurosidad histórica, el conocer que es un documentalista, como se trabaja, como se debe comunicar hechos culturales." (e . cu. i. 5-02-2002)

Ese ingrediente es el que aportó la directora cuando llegó a esta empresa. Antes de incorporarse ella a Película Interactiva la organización ya tenía "infraestructura y capacidad para enfrentarse a nuevos tipos de productos que requieren de su propia experiencia" con el equipo multimedia o con el equipo de contenidos pero no había la persona que gestionara estos proyectos "no se tenían conocimientos ni las bases ni nada" y ahí es cuando se crea el equipo de cultura con la misión de abrir la oferta de la empresa al mercado cultural y ampliarla aportando ideas, de cómo hacer un proyecto museológico o cómo hacerse cargo de un museo museográfico.

Los programas informáticos que utilizan son editores de texto tipo "Word", navegadores de Internet, en ocasiones el Photoshop para retocar alguna imagen y el Powerpoint para preparar presentaciones.

Siguiendo el catálogo promocional de la organización orientado al contenidos culturales este equipo ofrece:

"Nuestra oferta de servicios abarca la elaboración de conceptos, de discursos expositivos, y la creación de proyectos museológicos y museográficos. También desarrollamos y adaptamos contenidos, de forma rigurosa, a los nuevos soportes tecnológicos, tanto on-line como off-line. Película Interactiva transforma las ideas en productos." (Carpetilla promocional de la organización)

Para exponer sus trabajos en el catálogo promocional diferencian tres puntos temporales siguiendo un orden cronológico:

1) "Un pasado productivo" dónde presentan una selección de los proyectos más característicos, con un breve resumen y una imagen que corresponde a una pantalla del trabajo,

2) "un presente ilusionante" dónde muestran imágenes provisionales de los proyectos que trabajan en la actualidad y con un breve resumen de las características particulares,

3) y un futuro de experiencias dónde destaca el eslogan "en Película Interactiva creamos experiencias"

¿Quién o quienes demandan este tipo de producto cultural? Tienen diferentes tipos de cliente. Del sector público "casi siempre son instituciones culturales" y del sector privado son fundaciones privadas. Todos los productos que les han llegado han tenido como objetivo común la "necesidad de rentabilizar un patrimonio." Estos encargos surgen a través de muchos caminos, desde el "boca a boca" hasta la convocatoria de un concurso. Esto último suele ser lo más habitual. Presentarse o no a alguno de ellos requiere resolver muchos dilemas internos. Si no se gana, no se consigue su adjudicación y el

tiempo empleado en la elaboración del proyecto (en la que a menudo intervienen todos los equipos de la organización[100]) no es remunerado por parte de los convocantes del concurso. Sólo una apuesta firme puede augurar buenos presagios.

"Es un riesgo. En *determinado proyecto* arriesgamos dos kilos, en *otro* museo arriesgamos un kilo, es un riesgo que tienes que correr y era un riesgo por parte de la empresa. Por una parte se decía - Es que es mucho dinero - y llegamos a la conclusión de que o metíamos toda la carne en el asador o Película Interactiva y proyectos culturales no despegaba y un poco lo hicimos esperando, con la expectativa de que hubiera un antes y después. Y sinceramente la ha habido." (e. cu. i. 5-02-2002)

Las aplicaciones de técnica pero sin contenido no tienen cabida en esta área. Es el valor diferencial con lo que pretenden que se les distinga de los demás empresas. Para ello contratan a asesores que les ayuden en la elaboración de contenidos para evitar problemas de conceptos y no "matar moscas a cañonazos" como según ella hacen otras compañías. Así, en ocasiones su función es hacer de educador del cliente.

"Amaya: Te evalúas y te das cuenta, llegas a la conclusión de que aquí hago de educador del cliente porque le tienes que explicar que no hace falta que ponga un proyector de 'x'. Un poco tienes que situar a la gente. Yo creo que tienes que ser muy respetuoso con esto. No te tienes que aprovechar del cliente porque es tan fácil aprovecharse a partir de la tecnología. Le dices cuatro frases raras...

Francisco: Y sobre todo ahora que es nuevo y todo sorprende.

[100] Un proyecto consistía en trasladar a Internet el fondo artístico de una exposición que tenía lugar por aquel entonces en Barcelona. El equipo de contenidos culturales se encargó de elaborar la propuesta de contenidos y la justificación del producto, el equipo multimedia de crear una primera aproximación visual e interactiva a la aplicación y el equipo de diseño gráfico se encargó de maquetar y diseñar el proyecto dado que se requería una presentación sobre papel. Al final este proyecto fue adjudicado a otra empresa. (Ver a. c. 16-01-02)

Amaya: Exacto. Si quieres poner cuarenta proyectores de high technology, pues ponlos. No hacen falta. Es mucho más interesante trabajar el contenido con los medios necesarios." (e. cu. i. 5-02-2002)

Que esta área esté situada al lado del equipo de contenidos no es casualidad. En un principio este departamento estaba ubicado en el piso de abajo cercano al área multimedia y compartía despacho con un programador informático. Una de las cosas que más le llamó la atención es que no tenía diálogo con la gente y no sabía de que hablar. "A mi se me crean por mi trabajo muchas dudas (...) y yo no tenía interlocutor. Es otro mundo, es otra historia" dice cuando compara el ambiente del equipo de contenidos con el informático o multimedia. De ahí que cuando se habilitó el piso de arriba, se situó este departamento lo más próximo al área de contenidos.

Metodología

Para ellos la metodología de trabajo siempre depende del proyecto en el que trabajen. "Cada producto tiene una metodología distinta, depende del presupuesto, un poco depende de todo." Aunque hay un elemento que no cambia: el trabajo siempre es en equipo. (e. cu. i. 5-02-2002)

"Yo en la metodología de trabajo siempre soy muy rigurosa. Primero hay que saber 'qué' se quiere mostrar y después el 'cómo'. Yo primero siempre trabajo el 'qué' y a partir del que conozco que es el 'qué' pienso 'cómo' son las soluciones. Evidentemente no de mi mano sino con la gente especializada en los diferentes (equipos)." (e. cu. i. 5-02-2002)

"Nosotros cuando nos encargan un producto depende de que tipo sea, damos la idea de cómo se puede estructurar, qué puede llevar ese producto, de cómo puede ser." (e . cu. i. 5-02-2002)

"Yo no digo hazlo tú... Yo lo único que hago estudio cuales son sus necesidades y luego hablo con Fernando y le digo necesito gente de multimedia, gente de contenidos, gente de gráfico o necesito un programador y ya se va repartiendo." (e. cu. i. 5-02-2002)

Si se sigue el proceso de trabajo desde el principio hasta el final en los proyectos que entran por esta área, la directora del equipo de cultura está presente en todo el proceso. Esto se debe a tres razones relacionadas con las funciones que ella desempeña en la organización. Primero porque es ella responsable del proyecto. Segundo como responsable tiene que hacer un seguimiento constante del producto, para saber si realmente se cumplen los objetivos y tercero porque es la encargada de presupuestarlo y "controla cuantas horas quedan, cuantas faltan" (e. cu. i. 5-02-2002)

La estructura de la interactividad

El nivel de definición de la estructura de la interactividad también depende del proyecto en el cual trabajen. Lo que suelen proponer en este equipo es una "estructura flexible de contenidos textuales" para completarlo más adelante, casi siempre antes de comenzar la elaboración del producto. Esto se lleva a cabo a través de diversas reuniones con diversos integrantes del equipo multimedia y a menudo Santiago es quien se encarga de negociar esta tarea.

"Aquí el trabajo multimedia yo creo que el diseñador tiene una figura fundamental, igual como la del realizador en el audiovisual. Entiendo que tiene que haber una sinergia importantísima. El diseñador tiene que saber que producto está tratando, el diseñador, como diseñador de gráfico y como creador de los diferentes... de la interactividad, debe conocer perfectamente que tipo de producto lleva entre manos. Por tanto debe saber que tratar un producto cultural no es igual que tratar otro tipo de productos. No es igual hacer una web cultural que hacer la web de *un proyecto de marketing*." (e. cu. i. 5-02-2002)

Aquí la directora del área de proyectos culturales se refiere a los esfuerzos que están haciendo los demás equipos concretamente el multimedia para entender las características de los productos culturales lo mejor posible dado que en ocasiones el incumplimiento de una serie de necesidades y diversos planteamientos erróneos en su estructura hace "volver atrás" la labor que están realizando. Esa es también una de las razones por las que se creó el grupo framework de cultura.

El diseñador multimedia

La directora del equipo de proyectos culturales apunta una serie de características que tiene que tener el diseñador multimedia para la buena marcha de la organización, en especial en el desarrollo de productos culturales:

"El diseñador debe de ponerse en su papel. Es decir, un diseñador no puede decir soy diseñador independientemente del producto. Tiene que conocer muy bien el producto. Tiene que saber a quién va dirigido, cual es el objetivo del producto, que se quiere conseguir, que herramientas puede de utilizar, que está a su alcance y que no y sobre todo debe buscar referencias. Buscar referencias es muy importante." (e. cu. i. 5-02-2002)

En los proyectos culturales que se desarrollan en la organización, la directora de esta área una vez ha entregado el esquema de la estructura de la interactividad a los diseñadores para que vayan adaptando esta a la pantalla, suele supervisar el trabajo de ellos a menudo.

Una de las razones es evitar problemas referidos a la pérdida de cohesión del grupo de trabajo en estos proyectos. En muchas ocasiones los diseñadores avanzan en el proyecto sin esperar a los miembros del equipo de proyectos culturales.

"Multimedia tiene que tener en cuenta que es un trabajo en equipo. Es muy complicado que la gente vaya a una conmigo. Es muy complicado. Siempre tengo que ir a buscarlos. Los equipos están muy estancos y no hay mucha comunicación y para mí es un problema." (e. cu. i. 1-03-2002)

Reunión de aprendizaje framework

Uno de los grupos framework tiene la temática de contenidos culturales como eje central de las reuniones. Se pretende que los integrantes del equipo profundicen y adquieran mayor conocimiento de

esta área de negocio. La directora del área cultural es la encargada de coordinar este grupo y ve en ello pequeños inconvenientes que dificultan su tarea.

"Aquí yo me encuentro entre la espada y la pared. Porque es mi trabajo y la gente en este aspecto es neófita. Casi todo el mundo que ha entrado en este proyecto es porque es algo interesante, lo desconoce y le gustaría tratar. Entonces hay muchas cosas que se tocan de nuevo y que yo las tengo ya como archi-conocidas. No es un proyecto que sea de corto plazo ni muchísimo menos, yo cada vez lo tengo más claro que es un proyecto cuyos resultados serán a largo plazo. Primero porque no quiero llevar la responsabilidad de esto. Porque sería que se hicieran las cosas tal como yo creo que se deberían hacer. Y no. Porque realmente este es un experimento para saber si todas las cosas que creo como ideales y que debería de tener un museo on-line en la práctica son igual vistas por el programador, son igual vistas por el diseñador, por el que realiza el contenido..." (e. cu. i. 5-02-2002)

Esa comprensión que se necesita de combinar un equipo heterogéneo para conocer sus opiniones y analizarlas es necesaria para avanzar en la definición de contenidos de mayor calidad. Ella misma reconoce que no se había fijado mucho en el diseño de algunos de los ejemplos propuestos y que esta aportación conjunta es muy importante para seguir investigando en esta área.

"Me fijaba en la rentabilidad que habían hecho ellos de aquellos contenidos. Pero una de las diseñadoras decía, pero vaya diseños nos traes. Creo que hemos conseguido un grupo en el que cada uno pone su importantísimo grano de arena para hacer el museo on-line ideal." (e. cu. i. 5-02-2002)

Quizá que en estas reuniones sean de carácter informal o que el contenido de las reuniones resulte novedoso sean el motivo por el que todos los integrantes que lo componen vayan aportando ideas sin cesar. Estas reuniones que tienen lugar los viernes a la tarde están presentes tres miembros del equipo de contenidos, un informático y una diseñadora multimedia. En las reuniones a las que he asistido la toma de decisiones nunca era definitiva. Cada uno aporta sus reflexiones desde su especialidad profesional y sin complejos. En ocasiones se generaban situaciones inverosímiles.

"¿Pero esto es diseño? ¿esto es contenido? ¿qué es lo que entiendes por contenidos? ¿Esto es estructura? ¿esto es navegación? Discutiendo en la reunión cuando unos se referían al contenido audiovisual, otros al contenido textual y otros al diagrama del hipertexto. (a. c. 8-02-2002)

Los temas que tratan están relacionados con la estrategia de diseño cultural y museológica. El debate no sólo se centra en la búsqueda y definición de conceptos y componentes que deben formar parte de una obra multimedia de estas características sino que discuten ampliamente sobre la museografía como factor decisivo en la elaboración de una exposición on-line. Les preocupa que el producto esté orientado a varios tipos de receptores. Por ejemplo que la aplicación posea varios niveles de guía de visita que estarían a elección por el usuario del producto. De ahí el siguiente ejemplo:

"Se puede incorporar un tema que dé la facilidad para el profesor ajeno a esta institución para preparar una visita a sus alumnos." (a. c. 8-02-2002)

La utopía de una exposición virtual y sus componentes son los discutidos aunque son conscientes de que es difícil conseguir un proyecto real de estas características. Los esfuerzos para analizar otros sitios web de contenidos culturales son grandes. Se rigen casi exclusivamente por el método de la consultoría Gartner[101]. Todos lo citan como referente principal en sus tareas diarias.

"¿Aprovecha la tecnología on-line? ¿Está adaptada la web para los discapacitados? ¿Es la página accesible para los discapacitados en Internet?"*

"En estas reuniones surgen cantidad de dudas y preguntas por todos los participantes que les lleva a reflexionar sobre el papel de las nuevas tecnologías en el área cultural. Mi rol era de observador no participante, aunque no dudé en expresar mi opinión sobre los conceptos discutidos cuando me preguntaron." (a. c. 8-02-2002)

[101] Ver: http://www.gartner.com

Este equipo no había llegado todavía a conclusiones inmediatas cuando terminé la recogida de datos en Película Interactiva.

Resumen

- Es una línea de negocio de la organización dónde llevé a cabo el estudio.

- Sus actividades son semejantes al equipo de contenidos. Este equipo es el que mayor vínculos laborales mantiene en la organización.

- Los proyectos que se desarrollan en esta área son de temática y contenido cultural. Para acceder a desarrollar la mayor parte de proyectos culturales tienen que presentarse y ganar los respectivos concursos que se convocan.

- Los proyectos que entran en este área son dirigidos por el responsable de este equipo que asume la responsabilidad del proyecto. Este equipo supervisa el trabajo de los demás cuando participan en el desarrollo de productos culturales.

- La metodología de trabajo de un proyecto cultural depende de los requerimientos del tipo de producto.

- Aquella actividad que más le une con el diseñador multimedia es la propuesta de este equipo de una estructura flexible de contenidos textuales que le permita (al diseñador) avanzar en su trabajo.

- En las reuniones de aprendizaje framework se pretende introducir a los miembros de la organización al desarrollo de proyectos culturales.

Equipo nuevas tecnologías

El equipo de nuevas tecnologías en la organización comprende, el equipo de multimedia/ infografía, el equipo de vídeo y el equipo de programación.

Equipo multimedia/ infografía

Las características de este equipo se debe completar leyendo el capítulo III referido a la vida del coordinador.

Software

Para facilitar el conocimiento de cuales son las herramientas informáticas utilizados por el diseñador multimedia y cual es el tiempo destinado por cada uno he elaborado el siguiente cuadro. Está basado en tres meses de observación en el área multimedia. Esta tabla está dividida en dos apartados. La primera corresponde al software más usado por los diseñadores y la segunda corresponde a otros programas que tienen instalados en el disco duro de sus ordenadores pero son menos utilizados que los anteriores.

Diseñadores/ Programas utilizados	Santiago	Alejandro	Paula	Miguel	Javier
Windows 95, NT, 98, 2000, ME	NT	NT	NT	NT	NT
Adobe Photoshop 5.0, 5.5, 6.0	8 %	15%	30 %	13%	7%
Macromedia Freehand. 9.0	18 %	5%	6%	8%	11%
Macromedia	3 %	16%	19%	10%	4%

Fireworks					
Macromedia Dreamweaver 4.0	12 %	34%	32%	39%	5%
Macromedia Director 8.0	5 %				
Macromedia Flash 4.0, 5.0	21 %	11%	8%	13%	11%
Autodesk 3D Studio Max.				7%	21%
Adobe Premiere. 5.0, 6.0					32%
Netscape Communicator 4.0;	5%		1%	1 %	
Microsoft Explorer 5.0; 5.5	1%	3%	1%	1%	1%
Outlook Express 5.5	17%	6%	1%	1%	1 %
Microsoft Word 2000	9%	4%			
Otros					
After effects					6%
Sound forge				1%	
Adobe Acrobat				5%	
Adobe Type Manager		5%			
Powerpoint					
HP CD-WRITER			1%		
Babylon					
WINAMP					
MSN: Messenger					
Plugins: Real Player, Quicktime					
Otros: Shareware Freeware y demos: Winzip, Web FTP, etc.					

Tabla 16: Software instalado en los ordenadores de los diseñadores multimedia. Uso general. Fuente: Elaboración propia.

Se constata el perfil de Santiago como coordinador al dedicarle un 32 % significativo en el manejo de software que permiten tareas de comunicación externa e interna a través del correo electrónico, a navegar por Internet en búsqueda de información, a redactar documentos en programas de tipo Word en los que elabora presupuestos, informes, etc. que contrastan con el de los diseñadores que no superan el 3% salvo el que ejerce a menudo como responsable de proyectos. También el uso de los programas que son considerados como más atrayentes por todos los diseñadores son los que más utiliza Santiago en las tareas que desempeña como diseñador.

Una vez finalizado el trabajo de campo, muchos de estos programas ya no eran utilizados por los miembros de la organización. Utilizaban una versión mejorada u otro software más avanzado al disponer de sus respectivas actualizaciones. Todos eran de características semejantes a los anteriores. Esto es una forma de constatar la rapidez con que avanzan las tecnologías.

Hardware

En lasanotaciones de campo he recogido que una parte del descontento de los diseñadores es referente al hardware con el que trabajan. Un mejor ordenador implica directamente una mayor velocidad en el proceso de datos. Los chistes de los diseñadores son continuos referidos al tiempo de espera que pierden mirando la pantalla del ordenador cuando realizan tareas complejas. Es habitual que se metan los unos con los otros para discutir estas cuestiones pues no todos tienen el hardware que desean. Eso lleva a muchos a pedir “un ordenador nuevo” conforme va evolucionando el mercado tecnológico. La actualización de estos recursos materiales no es habitual en la organización.

Otros problemas

Otros problemas son referidos a la ergonomía[102] de trabajo, precisamente a los dolores de espalda. La posición de trabajo de los diseñadores frente al ordenador parece en la mayoría inadecuada. Esto es debido a que la pantalla de los ordenadores está situado más bajo que el nivel de la vista. Lo que hace que su postura de trabajo sea inclinada y provoque dolores de espalda. Durante el trabajo de campo alguno de los diseñadores padecía estos dolores.

Equipo de vídeo

Las actividades que allí se realizan son en parte diferentes a las del área multimedia y por lo tanto los productos desarrollados son también diferentes. Realización de documentales, cortinillas gráficas, animaciones, etc. En el apartado referido al equipo de proyectos culturales ya se pudo ver cuál fue el motivo del establecimiento de este equipo en la organización.

Durante la recogida de datos en la organización este equipo estaba formado sólo por uno de los diseñadores multimedia, pero era frecuente observarlo junto a uno de los miembros del equipo de proyectos especiales que le ayudaba en su trabajo.

Este es el área dónde mayor tiempo he estado como trabajador nativo y curiosamente las anotaciones de campo hacia esta área han sido mínimas. Se han limitado a comprobar la actitud de los demás hacia la labor que se desempeña en esta área de trabajo. Algunas de estas anotaciones de campo serán las que ayudarán a comprender un poco más lo que aquí ocurre:

a) "Estabas en aquella sala oscura... a vueltas con los audiovisuales..." (a. c. 29-11-2001)

[102] Etimológicamente la palabra ergonomía proviene de: "ergon que significa trabajo y nomos, que traducido al castellano quiere decir norma o ley." (Aragonés, 1998: 198)

La realización de productos audiovisuales al igual que los multimedia requiere gran concentración, es un trabajo arduo. La mayor parte de tiempo lo pasaba montando las largas secuencias de imágenes, ajustando y retocando detalles formales. Los proyectos documentales eran los de mayor duración. Uno de ellos tuvo una temporalidad aproximada de cuatro meses. Pero mis tareas no fueron repetitivas sino que fueron a lo largo del tiempo muy variadas. Por ejemplo, en ese último proyecto, algunas de mis actividades abarcaron desde trabajar junto a los guionistas del documental en la selección de material (de fotografías y vídeos correspondientes a uno de los apartado históricos del documental) hasta las tareas técnicas propias de las etapas de postproducción (lo que me permitía experimentar en el tratamiento formal del vídeo.).

En ese proyecto recuerdo que una de las partes más laboriosas y a la vez más complicadas fue la tarea de adecuar el material visual al texto documental. Esto fue debido a dos razones principales. La primera fue que muchas de las imágenes que en un principio se preveían utilizar se tuvieron que sustituir más tarde por otras, pues había que pagar por derechos de reproducción enormes cánones correspondientes al autor. La siguiente razón de esa complicación estuvo más relacionada con esa lucha que se establece entre el guionista y el realizador en el proceso de elaboración de estos productos. Esto es, me refiero a que algunas de las imágenes que reflejaban lo mismo que la voz del narrador eran descartadas por mí, sustituyéndolas por otras complementarias, pero no por el guionista, partidario de incluirlas.

Esto se reflejaba en la etapa de montaje que parecía que no se llegara acabar nunca. Además asumía la selección musical y búsqueda de referentes sonoros para que el músico (uno de los colaboradores habituales de la organización) compusiera la banda sonora. Todo ello hacía que me pasara, jornada tras jornada en el área de vídeo, sin apenas salir de ese espacio. Eso provocaba en mí un sentimiento de desilusión. No porque el trabajo que realizaba no me gustara, no porque no me sintiera satisfecho del resultado del producto creado, sino porque apenas tenía tiempo para la recogida de datos en la organización. Las ansias para comenzar el estudio de campo aumentaban de nuevo a medida que se acercaba la finalización de este proyecto y mi contrato laboral llegaba a su conclusión.

Prácticamente trabajaba sólo. Santiago era él único con el que mantenía un contacto más o menos diario. Aparecía en el área para supervisar mi trabajo, pero estos encuentros eran muy breves, dado que los avances eran muy lentos.

Algo semejante ocurrió con el diseñador que se encargó de realizar los vídeos de la organización una vez que yo comencé mis tareas de investigación con respecto a la comunicación interna y el ritmo de trabajo.

Lo más ameno y divertido para mí era poder salir fuera de la organización para filmar los documentales y elaborar y precisar los guiones iniciales e story-boards.

b) "Charlamos brevemente sobre el esquema de navegación y la estructura de la interactividad. Sabía que en la realización de vídeo estos problemas no tienen lugar." (a. c. 16-01-2002)

Los objetivos de los proyectos de vídeo difieren en parte con los de multimedia. A pesar que en la organización se tiene elaborado otro tipos de vídeos en los que se podría hablar de una estructura de la interactividad, ni durante mi estancia como trabajador nativo ni como investigador pude observar su realización. (Santiago subrayó que fue el equipo multimedia quien se encargó de dotar aquellas características propias a la interactividad multimedia)

A veces se incorporan vídeos en diferentes soportes y aplicaciones. Pero sus características no son las interactivas. Aunque el último trabajo que realicé el soporte utilizado era en DVD no había ningún esquema de interacción. Era lo que se conoce por algunos miembros de la organización como "simplemente un pase de vídeo." (Ver: e. m. v. 25-02-2002)

El software que más se utiliza en esta área está estrechamente relacionado con la edición audiovisual. Premiere[103], After effects[104], etc. El soporte empleado es el formato vídeo, DV[105] y DVCAM.

[103] Adobe Premiere, 5.0

c) "Tú no te quejarías de ordenador ¿no?" (a. c. 7-02-2002)

El ordenador más veloz de la organización está en el área de vídeo. Pero dado que se trabaja a gran resolución y con tamaños de archivos muy grandes el tiempo de espera en el procesado o compresión de archivos parecía interminable y la capacidad de almacenamiento de datos llegaba siempre a su límite.

Otro problema relacionado con las condiciones ambientales que posiblemente afecte al comportamiento laboral en esta área puede ser la alarma del control de la temperatura del ordenador de la sala de vídeo. Es un ruido continuado y excesivo. Nadie sabe como apagarlo a no ser que se baje la temperatura de este espacio. Muy pocos son los que se preocuparon por dar solución a este problema. Como trabajador nativo sufrí sus consecuencias.

Resumen

- Su trabajo está relacionado directamente con la comunicación audiovisual. Sus tareas más habituales son: Realización de documentales, de cortinillas gráficas audiovisuales y de animaciones.

- Es el diseñador multimedia quien se encarga de estas tareas incluyendo la realización y montaje del vídeo.

- La elaboración de la estructura de la interactividad en esta área apenas tiene lugar. En las pocas ocasiones que se presenta esta oportunidad se prefiere trabajar el vídeo como un elemento que provoque interactividad en el receptor.

[104] Adobe After effects 4. 0
[105] Digital Video.

Equipo de programación

Negociación

Cuando preparaba el inicio de la investigación en la hemeroteca de Película Interactiva tuve la oportunidad de negociar con un integrante del equipo informático los contenidos del estudio que llevaría a cabo. Este programador también utilizaba la hemeroteca como lugar de trabajo. Elaboraba un cursillo de programación informática XML para impartir al equipo de programación y multimedia de la organización. Allí ocurrió la siguiente anécdota que escribí en las anotaciones de campo:

"Mientras hablamos, Carmen entrega un par de libros de programación a Antonio e interrumpe nuestra conversación. También Rafael viene a pedirle un consejo. – Acaban de llegar por el mensajero. Dice Carmen a Antonio.

Uno de los libros tenía como portada una de las escaleras más conocidas de Escher[106]. (Una escalera que a través de un juego óptico no tenía inicio ni final). Este programador al verlo le gasta una broma a su compañero imaginándose a los cuatro integrantes del área informática corriendo por ella como metáfora de su trabajo, añadiéndole a esta ilustración un director de una organización armado con un látigo y aporreando a quién pare de correr. Se lo toman en broma pero me quedo un poco sorprendido. – 'No. Es que es así nuestro trabajo.' Me confirman ya en serio." (a. c. 23-11-2001)

Desde el comienzo pude comprobar la visión que tenían de su trabajo. Ese continuo esfuerzo de su labor diaria en la que no pueden parar de actualizarse supone un labor agotadora, como un bucle continuo que se repite y del que no hay salida dado la constante evolución de las nuevas tecnologías.

Para ellos el problema de la estructura de la interactividad lo centran en el equipo de programación.

[106] Escher, M. C. Estampas y dibujos. Editorial Taschen, 1994.

"El desarrollo de la interactividad pasa por nosotros, nosotros decidimos si es posible o no" (a. c. 23-11-2001)

En la mayoría de los proyectos complejos que se desarrollan en la organización las opiniones de los integrantes del equipo de programación son tenidas muy cuenta. Aunque tanto el director de la organización como Santiago (por hablar por ejemplo de dos personas que sean responsables de proyectos complejos o no rutinarios) poseen gran bagaje en técnica informática y esto les permiten establecer criterios para decidir lo que es posible o no en un aplicación multimedia, muchas veces surgen dudas en cómo plantear, materializar o definir alguna parte concreta del futuro producto. También pueden no ser capaces de prever con exactitud situaciones dónde el código informático tiene una cierta complejidad. Así se requiere de los conocimientos de especialistas en programación para algunas tareas iniciales como puede ser la elaboración de la estructura de la interactividad. Estas consultas iniciales se podrían ampliar a cualquier elemento de la aplicación multimedia interactiva. Por eso incluso muchas veces las ideas son comentadas antes de elaborar un proyecto, al equipo de programación.

El programador con el que mantuve la negociación inicial no duda en incluir el presupuesto como elemento principal para decidir si una idea se puede llevar a cabo o no. Para él existe normalmente cierto grado de discrepancia entre "lo que el cliente tiene en la cabeza y quiere que hagamos y lo que podemos ofrecer con el bajo presupuesto que nos dan. El cliente se imagina algo espectacular: - 'Una aplicación interactiva con el máximo grado de interactividad y todo en tres dimensiones' y el informático algo banal y sencillo: -'Con este presupuesto no llegamos ni al nivel de presentación' afirma sonriente." (a. c. 23-11-2001)

Otras notas que recogí mientras hablaba con ellos que plasman su manera de entender el trabajo en este equipo fueron referidas a:

La variedad de aplicaciones informáticas (tanto de soporte como de contenido temático) hace que existan diferentes escalas de complejidad en la que creación y el desarrollo del código de programación. Este equipo es capaz de crear nuevos programas e innovar en productos multimedia de

toda índole. Aunque normalmente los proyectos en los que trabajan no están orientados a la creación de código informático, cuando esta tiene lugar no todos los informáticos desarrollan esa tarea compleja. Depende de sus habilidades y conocimientos de programación.

Todo, pero absolutamente todo está enfocado al coste de la aplicación. De ahí se partió para materializar la idea del programa de registro de horas. Un software que permite averiguar las horas de dedicación a un ejercicio o proyecto. Debido a que "Tú calculas unas horas de ejecución y resulta que luego son otras y siempre por encima, casi nunca por debajo."

Con los demás miembros del equipo de programación la negociación fue mucho más rápida y se llevó a cabo en conjunto. En un principio todos me ofrecerían la información necesaria. Esa misma tarde me reuní con "el equipo informático en la sala de reuniones siguiendo el consejo de Santiago esta mañana. La reunión fue grabada. Los temas que se trataron son todos desde el punto de vista de la programación." (a. c. 23-11-2001)

Problemas de cara a la recogida de datos que tuvieron lugar durante la negociación:

"- Pero, Francisco... ¡Qué haces! ¿No irás a grabar esta reunión? Rafael sorprendido cuando me ve enchufar el micrófono al grabador portátil. Pese a esta sorpresa inicial no tienen ningún tipo de problema en que registre los datos. Ellos atendieron detenidamente a mis explicaciones sobre el seguimiento que voy hacer del proyecto." (a. c. 23-11-2001)

El Equipo

Lo forman cinco trabajadores. Mientras realizaba el trabajo de campo, uno de ellos abandonó la empresa a mediados de Febrero por motivos personales. Todos ellos son programadores y dominan gran cantidad de lenguajes de programación informática, al igual que gran variedad de software.

Aunque todos ayudan a la resolución de problemas técnicos que surja de los equipos hardware y se dedican al asesoramiento técnico en general de los demás equipos, sólo uno de ellos se dedica exclusivamente a la administración informática. Me refiero al mantenimiento de hardware, software, mantenimiento de la red interna e intranet de Película Interactiva.

La mayoría de los programadores tienen una función orientada al desarrollo de productos multimedia interactivos. Depende del proyecto en el que trabajan utilizan códigos y programas diferentes. Entre otros, los más habituales son:

"Utilizamos editores de código de Java y de JSP. De Java utilizamos mucho el Edit Plus que puede editar aparte de Java otros lenguajes de programación y de JSP uno que se llama J-run. Sobre la marcha utilizamos otras herramientas" (e. p. ii. 1-03-2002)

Aparte de trabajar con programas que le faciliten la tarea de programación también combinan estos utilizando programas orientados al diseñador multimedia como son Director o Flash. Así pueden ayudar al diseñador en las tareas más complejas de programación. (a. c. ; e. p. iii. 1-03-2002)

A menudo, entre ellos trabajan juntos en sus tareas. Es muy difícil que una sola persona domine todos los códigos y lenguajes de programación. Así unos dominan más o son más especialistas en un código de programación que otros. "Hay XML, hay Java Beens... No puedes profundizar en todo." (e. p. iii. 1-03-2002)

Pese a esta aparente limitación de "no poder profundizar en todo" lo que más le atrae de su trabajo es la posibilidad de utilizar una tecnología nueva "casi cada semana."

"Hace un mes no sabía, ni idea de Flash. Ahora tampoco soy un experto pero se mucho más. Eso está muy bien." (e. p. i. 1-03-2002)

Al tener un gran conocimiento en la utilización de los nuevos lenguajes de programación que se desarrollan actualmente hace que sean ellos los que a menudo orienten a otros equipos a elegir un determinado camino técnico. En ocasiones simplemente introducen mejoras en las aplicaciones presentes pero el hecho de poder llevar a cabo estos conocimientos a la práctica y ver que se producen avances considerables en el desarrollo de los proyectos, hace que los programadores subrayen su satisfacción y optimismo hacia su trabajo.

Dos de los programadores trabajan ubicados en el área multimedia. Uno de ellos es el responsable de este equipo. Esto le permite estar en contacto directo y conocer de cerca los problemas de los diseñadores multimedia durante el desarrollo de los diversos proyectos llevados a cabo. Los demás trabajan en su propia área.

La colaboración con los integrantes de los restantes equipos de Película Interactiva no sólo se limita a través de las reuniones framework o de proyectos concretos. Este es el equipo del que más se solicita su atención. De él dependen todos, tanto en ayudas de hardware como de software, como de programación.

"Aparece Amaya en esta área. Habla con uno de los programadores sobre las nuevas tareas que requiere el proyecto en el que trabaja el equipo de proyectos culturales. - Subes y también configuras la máquina. ¿Vale?" (a. c.10-12-2001)

La movilidad de los programadores a otras áreas es grande debido también a que tienen ordenadores situados en el área de vídeo, multimedia o de contenidos que utilizan como servidores por lo que es fácil verlos trabajar en ocasiones en estos espacios.

Área de programación

El departamento de programación dispone de cuatro ordenadores, uno de ellos portátil. Normalmente son tres las personas que trabajan allí. Un ordenador lo utilizan como servidor informático y a primera vista da la sensación de que falta alguien trabajando dado que la pantalla de este ordenador siempre está encendida aunque en pocas ocasiones haya alguien delante de su pantalla.

Algunos objetos que se pueden observar encima de las mesas confirman que el perfil de los integrantes corresponde a programadores: Variedad de libros de lenguajes de programación, la mayoría de instrucciones técnicas, en los que se puede leer: Oracle 8i, Dynamic HTML, Java, etc. y abundantes copias impresas de código fuente y parámetros de programación de las diversas aplicaciones multimedia que desarrollan.

Como en todas las áreas hay gran cantidad de CD-ROM de anteriores trabajos, con programas o aplicaciones. También en esta área está el hardware correspondiente a la conexión a Internet de línea ADSL.

En las paredes blancas no hay elementos que hagan referencia exclusiva a este equipo. Tan sólo cuelgan en ella un calendario interno de la empresa, de puentes y festivos y otro calendario más tradicional que muestra el mes actual. (ver: a. c. 27-11-2001)

En el área multimedia los puestos de los programadores que trabajan allí pueden pasar desapercibidos con los diseñadores. Tan sólo las tareas específicas de su labor diaria revelan de que allí trabajan miembros del equipo de programación. En uno de ellos y sólo en ocasiones puede hacerse más evidente esta diferencia con tan sólo fijándose en los recursos materiales empleados, pues encima de las mesas de este programador se acumula cantidad de material hardware desmontado y suele trabajar con varios ordenadores a la vez.

"En el área multimedia sólo queda uno de los programadores (Luis) atento a los tres monitores encendidos que tiene encima de su mesa. Parece concentrado pese a las salida de los diseñadores. Trabaja en la mejora de la red interna de la organización y se ayuda de varios ordenadores para hacer pruebas de toda índole." (a. c. 10-12-2001)

A pesar de no haber medido mediante un audiómetro las diferentes áreas de la organización, he tenido en cuenta la valoración de los trabajadores hacia las posibles molestias en este aspecto. En la sala de programación existe un foco productor de ruido: El JUP está situado muy cerca del puesto de uno de los programadores. Es un tipo de ruido insistente y continuado. Está considerado de baja densidad pero es mucho mayor que el producido por los ordenadores. Uno de los programadores intenta cuando puede cambiar su ubicación laboral:

"Me cambio de sitio cuando puedo, dado que no aguanto el ruido del JUP." (a. c. -02-2002)

Perfiles

Felipe

30 años. Licenciado en Ciencias Informáticas en los EUA. Tiene 8 años de experiencia en programación Java, Perl, Cold fusion, etc. Muestra un amplio conocimiento en varias tecnologías orientadas a Internet al igual que conocimientos en herramientas que suelen utilizar los diseñadores multimedia, como Flash, Shockwave, Action script. Es el responsable del equipo de los programadores.

Antonio

26 años. Abandonó la organización a mediados del mes de Febrero. Era el "cabecilla" del grupo de los programadores.

Rafael

25 años. Ingeniero técnico de informática de gestión. Tiene 2 años de experiencia profesional, los mismos que hace que trabaja en Película Interactiva. Su especialidad está dirigida a la programación de aplicaciones web con tecnología Java, JSP, ORACLE y PL/SQL, JavaScript, HTML, etc.

Pedro

24 años. Tiene 3 años de experiencia profesional. Está pendiente de obtener la ingeniería técnica informática de gestión. Tiene numerosos cursos de formación complementaria de programación de lenguajes orientado al objeto, tipo Visual Basic, C++, Java, etc. Hace 2 años desde que trabaja en Película Interactiva. Su especialidad es tanto de programación de lenguajes de bases de datos (Oracle (PL/SQL), SQL Server, Acces, etc.) como el mantenimiento del hardware y software de la organización.
"Hay una parte que le gustaría saber más y es en "la parte visual. La gracia de las 'webs' es... no es tanto como están hechas, la gracia es lo que ves. Por detrás al fin y al cabo no lo ve el usuario." (e. p. i. 1-03-2002)

Luis

28 años. Ingeniero en informática y comunicaciones en una universidad francesa. Tiene 5 años de experiencia profesional. Hace tres meses que se incorporó a Película Interactiva. Domina cantidad de lenguajes de programación procedimentales (C, Pascal, CAML, CSP, etc.) dirigidos al objeto (C++, Java, Eiffel, etc) y otros lenguajes y sistemas de autor. Su especialidad es la creación, mantenimiento y gestión de redes y servidores informáticos.

Tareas

Para Guillem Bou[107] las tareas del programador son el "análisis global de la aplicación, la programación de rutinas específicas y la resolución de problemas técnicos." (Bou, 1997: 85) He partido de esta división para analizar el trabajo de este equipo.

Programación y rutinas

Una de las tareas que realiza este equipo es la creación de código informático. Es considerado por la mayoría de los programadores como un arte que el usuario no llega a ver. Pero aquellas tareas más habituales son la programación de rutinas. Muchas páginas se construyen a partir de código de programación ya realizado en anteriores ocasiones para otros proyectos. Estas tareas por tanto no están orientadas a la creación de nuevo código sino que más bien consiste en aprovechar los datos ya existentes y adaptarlos al proyecto que lo requiere. Pese a ser un trabajo rutinario este equipo emplea una metodología semejante de integración del código en el proyecto. Al necesitar comprobar desde un inicio el funcionamiento del código adaptado al nuevo proyecto para ir realizando las modificaciones oportunas crean páginas provisionales con los elementos que más le interesan para que les permitan comprobar los resultados.

"Crearán 'páginas tontas' con la información necesaria para comenzar hacer pruebas en los servidores internos, mientras esperan por el trabajo del diseñador. Parten de una base de código informático de otros proyectos por lo que su trabajo más bien consistirá en adaptarlo para este nuevo producto. Esto forma parte de su trabajo diario. (a. c. 23-11-2001)

En Internet suelen encontrar cantidad de Scripts que otros programadores ya han desarrollado. Suelen "pillar ideas" para agilizar ciertos requisitos de la aplicación.

[107] Bou, 1997

"Los informáticos consultan asiduamente la red Internet. Allí encuentran fácil recursos útiles para desarrollar el trabajo que están realizando. Son páginas de código de programación gratuitos. De cómo abrir una ventana con un 'pop menú', etc." (a. c.10-12-2001)

La utilidad de disponer de estos parámetros y códigos que toman como plantillas hace que su trabajo sea más rápido.

La resolución de problemas técnicos a otros equipos es otra de sus actividades. Si aparece algún fallo en transmisión de datos de la red Internet todas los comentarios se dirigen hacia los programadores que se encargan de solucionar o dar explicaciones al problema:

"- ¿No va Internet? Otro de los informáticos que deja sus tareas a un lado para intentar averiguar que ocurre con la transmisión de información." (a. c. 11-12-2001)

Dinámica

Cuando surge un nuevo proyecto uno de los programadores suele estar presente en las reuniones iniciales, dónde aparte de pronunciarse sobre la duración prevista de sus actividades para realizar el presupuesto, analiza los requisitos de programación y examina las posibilidades técnicas más adecuadas al producto que se va a desarrollar. La plataforma, el sistema de base de datos, la configuración de elementos dinámicos, etc.

"Después Felipe conversa con Santiago. Negocian que es lo que se puede hacer o no." (a. c. 5-12-2001)

La jerarquía se hace evidente a partir de entonces. El programador responsable de este equipo que ha asistido a la reunión inicial puede delegar así parte de su trabajo a uno de sus compañeros:

"Rafael y Antonio conversan sobre la ejecución de un nuevo proyecto. - Yo creo que antes del Lunes tiene que estar acabado. Decía Antonio. Rafael dudaba." (a. c. 18-12-2001)

El trabajo de la mayoría de los programadores comienza por tanto durante el desarrollo que van así "influyendo en el proceso de diseño".

Como en el equipo multimedia, la diversidad de proyectos en los que se trabaja es grande. No todos los miembros de este equipo trabajan en el mismo proyecto a la vez aunque a veces varios trabajan en una misma tarea. La exigencia de un tiempo para acabar cuanto antes el trabajo es igual a las demás áreas. Durante el trabajo de campo me sorprendía del trabajo de los programadores:

"Me parece increíble la manera de "escupir código" (así es cómo ellos llaman a la tarea de programación) de los programadores. Parecen que estén mecanografiando un trabajo teórico. Su concentración es muy alta. Un solo parámetro erróneo puede ocasionar el mal funcionamiento de toda la aplicación." (a. c. 17-12-2001)

Para implementar el código en las diversas páginas se requiere un gran trabajo de coordinación de todos los equipos sobre todo para "no borrar" el trabajo de estos. Dado que el código informático no es la parte visible de la aplicación en ocasiones se producen pequeñas equivocaciones por parte de los integrantes que trabajan al mismo tiempo en red que afectan al trabajo del programador. Para evitarlo se requiere de una revisión y actualización constante de la programación antes de llegar a la fase final del producto.

"- ¡Eh! Esto no funciona! Se sorprende el programador al comprobar un link en el que aparece una ventana de "error página no encontrada." Apunta el error en una hoja de papel y Rafael continua en la búsqueda de otros posibles fallos." (a. c. 3-12-2001)

"Ahora hay que programar de nuevo varias páginas. Se encargan los informáticos. Son errores de los que nadie se dio cuenta." (a. c. 12-12- 2001)

A partir de mediados de Enero esta situación de trabajo dinámico decayó. Esto se produjo a consecuencia de que un proyecto que requería una constante actualización cerró por aquellas fechas. Precisamente compartían ese proyecto con el equipo de contenidos. No obstante el "parón" no fue tan significativo como lo fue para el equipo de contenidos debido en parte a los proyectos que seguían compartiendo con el equipo multimedia.

La música

De nuevo la música de fondo está presente en otro de los equipos de la organización. Durante la observación en ese área destaqué lo siguiente en las anotaciones de campo:

"Aparece el responsable del equipo de programación y se sienta para hablar con él (uno de los programadores). Al principio conversan sobre aspectos y anécdotas que nada tienen que ver con el proyecto navideño en el cual trabajan. Conversan sobre aspectos referidos a la música que está escuchando Rafael en su ordenador. Es música "techno" pero muy tranquila. Les pregunto si esta clase de música la escuchan habitualmente. Enseguida me corrigen diciendo que lo que escuchan es electrónica ambiental, y que si escribo "techno" significa que es un estilo más fuerte. Me aclara Rafael que prosigue: - Muchas veces la música no puedes mantenerla porque no te ayuda a concentrarte pero casi siempre tenemos un CD sonando de fondo." (a. c. 27-11-2001)

Innovación

Son muchos los integrantes de los diferentes equipos que muestran gran interés en la innovación de su trabajo diario. Si los diseñadores buscan constantemente nuevos programas y nuevas versiones que le faciliten su tarea, esto mismo ocurre con los programadores. A estos quizá se les nota más esta preocupación pues no hablan tan sólo de nuevo hardware y software durante su jornada laboral sino de nuevos lenguajes de programación específicos que tienen que añadir a su labor.

"Hay que estar al día en estas cosas. Antonio explica brevemente a Rafael en qué consiste el lenguaje FOP." (a. c.14-12-2001)

Por eso la formación y el reciclaje de conocimientos se hace necesario:

"Ahora estamos en tareas de formación, de intentar mejorar el método de trabajo, para que sea más rápido para nosotros, y de cara un producto que sea más fiable... características de este tipo que sea más profesional al fin y al cabo. Nosotros teníamos una forma de hacer pero ahora estamos refinándola. Pillando ideas de proyectos abiertos, etc." (e. p. iii. 1-03-2002)

Y una puesta en común permite la sincronización conjunta para buscar al unísono herramientas que son de utilidad para toda la organización.

"¡Voy hacer que Película Interactiva realice proyectos el doble de rápido! Dice Antonio entusiasmado. Antonio me comenta que la mayor parte del tiempo se pierde en sincronizar equipos. El diseñador está acostumbrado a trabajar con herramientas informáticas pero ellos son artistas y nosotros somos programadores. Ellos en sus programas no ven código informático para nada aunque hay proyectos ahora mismo en que al diseñador se le pide un poco de programación. Sabemos que les incomoda. Los diseñadores no quieren ver código. Por eso hay monstruos de la programación luchando para que esto sea posible." (a. c. 14-12-2001) (ver: a. c. 15-02-2002)

Por ejemplo para que los proyectos ganen en rapidez de ejecución se tiene en cuenta a todos los equipos que participan en el desarrollo y ejecución de estos productos multimedia.

Uno de los programadores se encargó de preparar unos cursos de reciclaje de programación para Internet de XML y XMLS. Al principio iba dirigido tanto al equipo informático como a los miembros del área multimedia pues este código lo consideraba de gran utilidad para el trabajo del diseñador y "muy simple" para entenderlo. Al final abortó la clase a los diseñadores después de hablar con el director de la organización.

"He hablado con Fernando y tiene razón que a los diseñadores, cualquier tipo de lenguaje, de código informático por muy simple que sea, les incomoda." (a. c. 14-12-2001)

Más rápido y mejor

Uno de los programadores considera que "la gracia" para una innovación eficaz es medir los proyectos según cómo va a resistir al paso del tiempo y a las actualizaciones:

"El problema es mantenerlo no crearlo. Si no tienes una documentación del proyecto te vuelves loco." (a. c. 1-03-2002)

La documentación de los proyectos en los que se trabaja en Película Interactiva es algo que comienza a realizarse, por eso busca una metodología adecuada a los proyectos que habitualmente desarrollan y adecuada a la organización donde trabajan.

"Las empresas grandes si que la tienen. Existen metodologías pero nos quedan grandes." (a. c. 1-03-2002)

El método del que habla es en un principio para uso de los programadores pero se puede extender a otros equipos, como por ejemplo el equipo multimedia. Esta metodología todavía está en fase experimental. Consiste en la 'implementación de un framework' para generar código, haciendo hincapié en la arquitectura de datos informáticos empleados, en su adaptación, para que así los códigos que se utilicen sean estándar, en su codificación, etc. (ver: e. p. iii. 1-03-2002)

En este sentido consideran que:

"No hace falta ser una empresa grande para tener una buena metodología." (a. c. 1-03-2002)

Diseñador multimedia

La colaboración del equipo de programación con los diseñadores multimedia es muy grande.

"La clave de que hayan salido con éxito ha sido que se trabaja con la gente de multimedia muy mano a mano." (e. p. iii. 1-03-2002) Afirma uno de los programadores.

La coordinación entre equipos es fundamental en toda la organización. Para no perder tiempo cuando las imágenes de los diseñadores no están disponibles y se necesita trabajar a la vez se recurre a la creación de imágenes genéricas que les facilite a los programadores contar con estos elementos.

"Cuando no tenemos las ilustraciones realizamos unos "gifs sin nada o con una pequeña leyenda" del tamaño exacto o aproximado para que los informáticos puedan integrarlo después sin problemas. Estas imágenes les llaman imágenes genéricas." (a. c. 5-12-2001)

Uno de los programadores se muestra así de contundente respecto al papel del diseñador en la realización de productos multimedia interactivos:

"Estaría bien que si la gente, los diseñadores supieran un poco más de... bueno, algo de programación porque no tienen ni idea, y que también supiéramos nosotros más de diseño. En mi caso, dos temas de diseño Director y Flash, no soy experto, pero más o menos, más que los diseñadores que con programación. Lo que son capaces de hacer es coger código ya hecho de Dreamweaver o lo que sea y cla, cla, cla, (refiriéndose a la tarea de copiar y pegar de los diseñadores con poco criterio) Ni entienden realmente lo que hacen. Entonces cuando hay algún problema (...) con un código o bien necesitan multiplicar un código un poco pues no saben hacerlo.

Y otra cosa cuando entregan a los programadores un proyecto para hacerlo dinámicamente digamos para páginas web o animación Flash. Normalmente nos dejan el proyecto estático y lo tenemos que hacer es cambiar todo para que sea dinámico. Y cuesta mucho. Cuesta un montón. O bien o aprenden como

programar o nosotros tenemos que hacer las “habilidades” de una manera, bueno por ejemplo, con esto con “velocity”, bueno más o menos que te permite hacer páginas dinámicas web sin meter ni una línea de código en la página. O sea es más o menos utilizar librerías de código lo que están acostumbrados ya hacer, tal, tal, tal para que la página sea dinámica pero sin código. Porque da mucho miedo ver código en la página. Por eso no se atreven nunca, y por eso el proceso va lento. Por cualquier cosita que cambia nos llaman.” (e. p. i. 1-03-2002)

En alguna que otra ocasión son los programadores quienes se encargan de buscar a los diseñadores multimedia para realizar determinadas tareas. El siguiente ejemplo corresponde a un proyecto que requería de una pequeña actualización de contenidos que afectaría en parte a detalles de composición visual. Aunque esta era una sencilla tarea de cambio de imágenes que podían haber hecho ellos mismos solicitan la ayuda de un especialista para avanzar rápidamente en el proyecto.

“Llega Antonio (uno de los programadores) y le comenta a Santiago que necesitan de un ‘multimedia’ para una actualización gráfica ‘urgente’. Antes de comentarle la tarea habla sobre cómo deben coordinarse rápidamente los informáticos, la gente de contenidos y el diseñador.

- ¿Qué tarea es la que necesitáis? Le pregunta Santiago.

- Este Gif traducirlo al catalán y al castellano... Contesta el programador después de mostrarle en la pantalla el detalle gráfico que necesita. Añade además que el cambio puede afectar a la composición de la página y propone que sea Javier el diseñador que realice esta tarea para ir más rápido. Santiago no pone impedimento pero duda de que este diseñador tenga tiempo para desempeñar esta tarea.” (a. c. 10-12-2002)

La estructura de la interactividad

Anteriormente se observó la manera de entender este equipo la estructura de la interactividad. Que su definición tenga como base lenguajes de programación y sea este equipo el encargado de ejecutar esta tarea hace que la determinación del grado de complejidad de esta estructura pase por los programadores.

Conciben también que la estructura de la interactividad se va mejorando mientras se realiza el producto. Hay diversas pantallas que pocas veces se piensa en ellas y son casi tan importantes como las demás. Estas son las pantallas de errores. Ellos las tienen muy presentes.

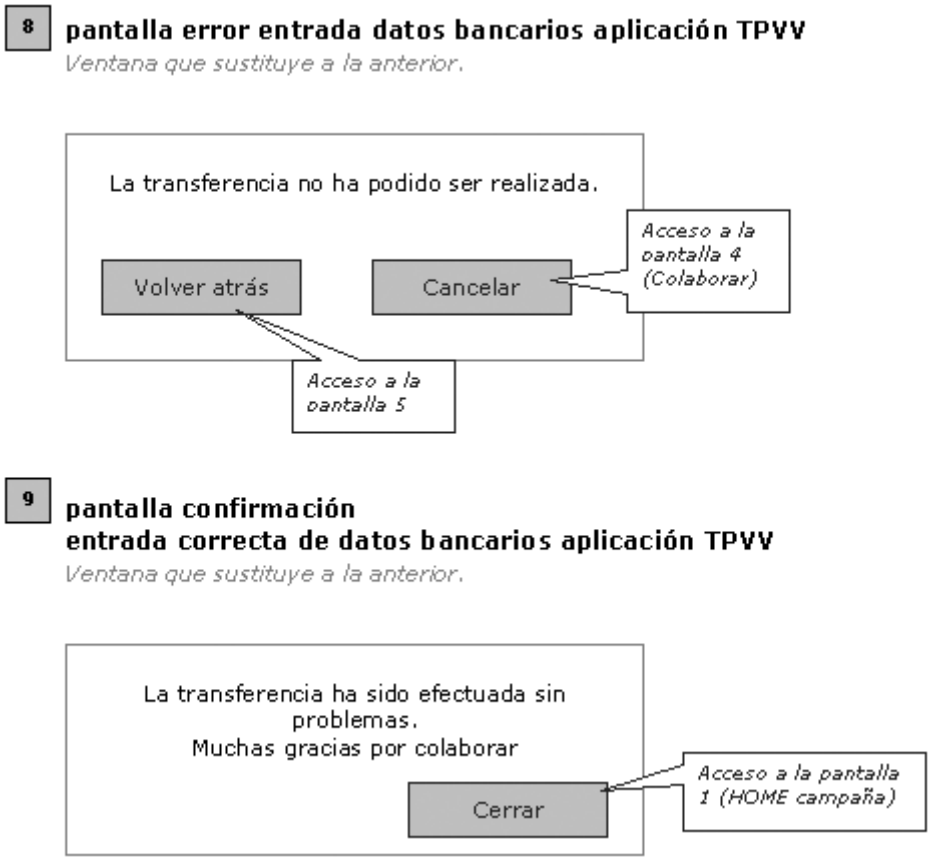


Figura 10: Pantallas de error y confirmación del proyecto navideño.
Fuente: Documento del cliente y Película Interactiva.

Problemas al investigador

"¿A qué se dedica un miembro del equipo de programación? ¿Qué actividades son las que desempeñan? ¿Trabajan independientemente del resto de los equipos? ¿Qué es lo que aportan a las aplicaciones multimedia? ¿Sólo programación informática y código fuente? ¿Quiénes son los encargados de la configuración del sistema informático de los ordenadores de la empresa? ¿Quiénes son los que los reparan en caso de avería el hardware con las que trabajan en la organización?" (a. c. 27-11-2001)

Pese a que todos los miembros del equipo informático mostraron buena disponibilidad para mostrarme su trabajo ya fuera a primeras hora de la mañana o cuando estaban a punto de entregar un proyecto, mis limitaciones hacia la observación de esta área eran grandes. Sobre todo cuando me mostraban entusiasmados su trabajo de programación. Sencillamente no entendía muy bien las explicaciones referidas al funcionamiento de diversos códigos informáticos. Aunque no era un objetivo a perseguir en esta investigación generó un sentimiento de frustración.

Muchas de las conversaciones estaban llenas de tecnicismos que en la observación participante no llegué a transcribir. Es un lenguaje técnico empleado por especialistas informáticos que hizo la recogida de datos un poco más complicada. Las referencias respecto este problema también están presentes en las anotaciones de campo: Ver también (a. c. 28-11-2001) (a. c. 27-11-2001) (a. c. 3-12-2001)

"El movimiento en el área es continuo. Felipe, uno de los informáticos teclea código y más código de programación. No entiendo nada de lo que escribe y esto impide una correcta observación de la tarea que realiza sobre la pantalla. No dudo en preguntarle. Se echa a reír." (a. c. 26-11-2001)

"Me ofrecieron el ordenador de un programador para navegar por Internet. Mi primera reacción fue de sorpresa pues dejando a un lado las preferencias personales de configuración de la pantalla (el fondo de escritorio) son muchos los programas desconocidos para un diseñador." (a. c. 14-12-2001)

"Felipe continua programando. Destaco más su actitud y motivación. A mi me sería imposible permanecer tiempo delante de esta pantalla de la que sólo veo parámetros. Me llama la atención el interfaz de usuario. Como curiosidad, la pantalla tiene un código de color blanco sobre fondo verde azulado. El color y la composición de estos programas es lo menos importante. Esta lleva código informático, números, multitud de signos que alguien no especializado como soy yo haga que me fijes en elementos que pueden ser considerados superficiales." (a. c.17-12-2001)

"Luis, Pedro, Rafael, conversan sobre servidores, ordenadores, informática y hardware. Es difícil apuntar y recordar lo dicho dado que utilizan un lenguaje muy técnico sobre Servidores Tomcat, Apache, J RUN, bases de datos Oracle, etc." (a. c. 25-01-2002)

"Pregunto a Luis que lenguaje de programación utiliza.

- Shell, es parecido a MS-DOS. Mucho más potente. En lugar de hacer doble click, este sistema está lleno de juegos de palabras. Todos los colores son configurables." (a. c. 25-01-2002)

Otros problemas detectados al trabajo del programador

Al llevar horarios diferentes dentro de este equipo alguna vez se tiene producido el requerimiento de uno de los programadores por parte de otro cuando este ya se había ido. (ver: a. c. 26-11-2001)

Otra de las incidencias que tiene valor como un elemento de conflicto dentro de la organización, es el uso del auricular para escuchar música. En la organización es frecuente que la música acompañe el ritmo de trabajo diario de cada trabajador. Al estar conectados a Internet descargan multitud de archivos

mp3, y muy pocos son los que no se resisten a oírlos mientras trabajan. Parece a contribuir a crear un ambiente más agradable a todos los trabajadores. Aunque aquí la utilización de cascos parece más esporádica (ver: a. c. 27-11-2001) que el equipo multimedia, su uso también es frecuente. Escuchar música con auriculares no es exclusivo de los integrantes del equipo multimedia. Es una característica de este tipo de trabajos que necesita aislarse en la ejecución y programación de proyectos. Pero desde el equipo de dirección no quieren que nadie trabaje con cascos puestos, por los que se genera conflictos y tensiones cuando alguien los utiliza.

Resumen

- Sus tareas más habituales son la programación de rutinas.

- En este equipo no todos programan proyectos complejos. Depende de las características, habilidades y conocimientos de cada uno de los integrantes.

- La realización de determinados comportamientos interactivos dependen del trabajo del programador. Es habitual que para la definición y desarrollo de la estructura de la interactividad de un producto multimedia se necesite la aprobación de este equipo.

- El equipo de programación es uno de los más solicitados. La búsqueda de soluciones a problemas técnicos es lo más demandado.

- Muestran satisfacción por trabajar con herramientas y tecnologías diferentes.

- Muestra afán por la innovación, por la búsqueda de soluciones técnicas que mejoren su trabajo y el de los demás equipos.

- La actividad que más le une con el diseñador es el montaje de la aplicación. Muchas de sus tareas son las mismas por lo que trabajan juntos en su desarrollo con frecuencia.

- Considera que el diseñador multimedia debe saber más de programación para lograr una mayor eficacia en el trabajo de equipo.

- Los caminos imprevistos y las ventanas de error suelen ser planificados por el programador.

Equipo gráfico

Negociación

"En el pasillo, José en cuanto me ve me pregunta impaciente por mi proyecto de tesis. - Bueno, algún día nos tendrás que explicar que es lo que vas hacer con nosotros. ¿Aparecemos los diseñadores gráficos? pregunta. A continuación le explico brevemente mi proyecto y le sitúo en un esquema[108] en el que podía observar mi previsión del análisis hacia las distintas áreas de la organización, en concreto a los diseñadores gráficos. Señalé que el foco de atención es el área multimedia y debido a la poca participación de los diseñadores gráficos en los proyectos multimedia interactivos ellos se encontrarían en un principio en un capítulo complementario. - ¿Somos los otros? Preguntó irónicamente entre risas, al ser este el epígrafe dónde aparecía en el esquema el equipo gráfico y que él lo tomó como una referencia a la película de Alejandro Amenábar." (a. c. 27-11-2001)

Este fragmento que corresponde a las anotaciones de campo refleja uno de los primeros contactos del investigador con un diseñador gráfico de Película Interactiva. Después de haber enviado un correo electrónico a todos los miembros de los equipos explicando mi nuevo rol en la organización, algunos trabajadores comenzaron rápidamente a preguntarme por la situación dónde aparecerían dentro

[108] Ver capítulo correspondiente al trabajo de campo. El esquema al que me refiero es el de las funciones del investigador, equipo interdisciplinar y cliente.

del estudio antes de que pudiera tener con ellos una negociación formal. Uno de ellos fue este diseñador gráfico. En el inicio de la investigación se dejó claro que me centraría en el área multimedia y el diseñador multimedia pero necesitaba conocer lo que ocurre en las demás áreas para determinar el grado de relación que existe entre los demás trabajadores y los diseñadores multimedia, su nivel de participación, su método de trabajo y aportación hacia la elaboración de los productos multimedia. Así podría corroborar mis previsiones.

Una vez que le expliqué a cada uno mi investigación haciendo hincapié en estos puntos se produjo una breve negociación con ellos. Quizá el haberles dicho que el estudio se centraba en el área multimedia fue el motivo de que no prestaran tanta atención como lo hicieron otras áreas. No hubo inconvenientes, el ambiente era agradable, desenfadado pero estaban concentrados en su trabajo. Gastaron algunas bromas sobre las conclusiones que arrojaría el estudio y esto me condicionó a ser todavía más precavido en la recogida de datos.

"La negociación fue apresurada. Federico quería atender pero seguir trabajando y mirando a la pantalla a la vez. - Si atiendes un momento, si miras a este esquema comprenderás antes mi proyecto. - Pedí pausado. La negociación con este trabajador ha sido rápida, cinco minutos aproximadamente. Hablé yo todo el tiempo. No expuso ninguna pregunta. Dio su visto bueno al igual que José que escuchó parte de nuestra conversación y me dirigí a él cuando terminé de explicarle el proyecto a Federico. En cuanto conoce la finalidad del estudio José irónico en voz alta dice para todo el departamento:
- Saldrán datos oscuros. Ya me imagino el titular en la prensa ¡Escándalo Película Interactiva! ¡Se destapa la corrupción del departamento gráfico! Se suceden risas por todos los allí presentes. José continúa bromeando con mi tema de investigación y los informantes:
- Federico parece que sabe pero te dará datos equivocados... Dice que le gusta... Pero en realidad no tiene ni idea... Por ejemplo: Ni siquiera sabe lo que está sonando y eso que el CD es suyo. Risas de todos. Suena música jazz de John Coltrane del que Federico es un ferviente admirador. En cuanto tomo estas notas José y Federico ya están trabajando." (a. c. 28-11-2001)

"- ¿Y tú que estas haciendo? ¿Qué escribes? Le explico brevemente mi proyecto de investigación a Isabel. Intento ser lo más sintético posible pero abandona la conversación y se centra hacia su trabajo: - Si ya me hago una idea. Claro... ahora no estamos trabajando en nada de multimedia pero si vas a estar por aquí tres meses lograrás que algún trabajo de los que hagamos esté centrado en multimedia. ¡Eh, está tomando notas sobre nosotros! ¡Está observándonos! Exclama dirigiéndose a José que no dice nada y mira a Isabel con indiferencia." (a. c. 28-11-2002)

Que la negociación no fuera atendida de forma rigurosa ocasionó que más tarde uno de los trabajadores me pidiera leer el estudio antes de su presentación:

"Isabel lleva tiempo esperando para hablar con Federico debido a que este está charlando con Santiago sobre la camiseta corporativa verde. -¿Esto no lo apuntarás? ¿Lo pasarás luego un filtro? ¿no? Antes de que salga tu escrito quiero que pase por mis manos. Les tranquilizo diciéndoles que no se preocupen por mis anotaciones y que todos podrán leer la tesis antes de ser presentada." (a. c. 30-01-2002)

Pude comprobar desde ese primer encuentro en que lugar se moverían con respecto a la investigación. Algunas de las preguntas hechas ese día confirmaron lo que sabía durante mi estancia como trabajador nativo. Destaco los siguientes puntos que permiten una aproximación al área gráfica respecto al área multimedia:

a) Los proyectos y productos desarrollados son diferentes a los de multimedia y son los más numerosos de la organización. Su metodología por tanto es diferente que la empleada por el equipo multimedia.

- "Sí, pues, seguimos una metodología diferente al área multimedia. Hoy no es normal, toda esta semana te será atípica para recoger información aquí, dado que estamos trabajando en proyectos propios, ahora somos nuestro propio cliente. José trabaja en la elaboración de un 'book' e Isabel está en un proyecto de larga duración que no es habitual en ella. Si ves la página de proyectos abiertos en el programa de registro de horas los trabajos gráficos son los más abundantes. Incluso los más breves de duración. Todo esto hace que la dinámica de esta área sea mayor que las demás." (a. c. 28-11-2001)

b) El tiempo de ejecución y realización de los productos que desarrollan en esta área es mucho más corto que en el de multimedia.

c) En muy pocas ocasiones trabajan en proyectos multimedia interactivos. Cuando tiene lugar esta elaboración trabajan siempre junto al equipo multimedia. Normalmente son proyectos de los que estos diseñadores gráficos han definido las pautas de imagen corporativa.

Durante la negociación se detectaron algunos problemas del funcionamiento del correo electrónico en la propia equipo de diseño gráfico.

"Mientras le explico al responsable de la sección gráfica mi proyecto de investigación se da cuenta de que él no recibió mi correo electrónico:
- ¿Que e-mail...? Me pregunta extrañado.
- ¿No te ha llegado un correo electrónico en el cual explicaba el comienzo de recogida de datos en la empresa? Replico.
- A mi no me ha llegado ningún correo electrónico, está estropeado. Afirma tranquilo. Aún así consulta a uno de sus compañeros si han recibido el correo electrónico.
- Pero bueno... ¡ya estoy enterado de todo! 'El boca a boca.' Insinúa." (a. c. 28-11-2001)

Integrantes y perfiles

Este equipo lo componen dos diseñadores gráficos (de los cuales uno es el responsable del área) y una diseñadora gráfica.

Federico

26 años. Tiene el título de Graduado Superior en Diseño Gráfico en una Escuela Superior de Diseño. Comenzó haciendo prácticas de trabajo en Película Interactiva mientras estudiaba. Ahora es el

responsable de esta área. Su especialidad es la coordinación de equipos. Tiene 6 años de experiencia profesional.

José

24 años. Posee el título de Graduado Superior en Diseño Gráfico en una Escuela Superior de Diseño. Tiene 6 años de experiencia profesional ya que trabajaba como diseñador free-lance mientras estudiaba. Hace un año que se incorporó a Película Interactiva. Le gusta trabajar en otros campos relacionados con el diseño gráfico como son el campo audiovisual, el multimedia o el diseño de moda.

Isabel

26 años. Tiene el título de Graduado Superior en Diseño Gráfico y en Diseño de Interiores en una Escuela Superior de Diseño. Antes de entrar a formar parte como integrante del equipo gráfico de Película Interactiva trabajó como ayudante de realización en una empresa dedicada a la comunicación audiovisual. Su especialidad es el dominio de la composición y arquitectura gráfica, el color y el detalle.

Área gráfica

Está ubicado en la primera planta al igual que el equipo multimedia pero situado en el otro extremo del edificio. Allí la luminosidad es mucho mayor que en el resto de las áreas de ese mismo piso. Las ventanas dan a la calle y a las mañanas los rayos de sol crean un ambiente cálido y agradable. Es el área de Película Interactiva con más objetos y a la vez con más desorden. Tiene una gran mesa situada en el centro de la habitación lo que permite a los integrantes utilizarla con varias finalidades. Desde realizar pequeñas manualidades, como cortar, pegar, hasta depositar allí la papelería que tienen que entregar en breve al cliente.

Los utensilios son propios de un área gráfica tradicional adaptada a las nuevas tecnologías. Los ordenadores, la impresora láser de blanco y negro, la impresora plotter de gran tamaño, una impresora DIN A-3 en color, están al lado de cantidad de papeles formato DIN A-4, de cartulinas enrolladas de tamaño 100x70. En las estanterías hay diversidad de libros gráficos e iconográficos, de pruebas de color, de catálogos de papeles, de fotografías, de estucados, de colores, etc. Algunos están ordenados, otros parecen apilados al azar.

Lo que llama la atención nada más entrar son los diversos carteles y pósters de gran tamaño (algunos de aproximadamente dos metros) pegados y colgados en una de las paredes. Se pueden ver desde los últimos trabajos realizados hasta otros posteriores. Casi todo lo que está expuesto en esta enorme pared es de producción propia. También están pegados allí, fotocopias con anotaciones de algunas revistas de diseño, calendarios, diversas fotografías de objetos de diseño industrial, de packaging, adhesivos, flyers, folletos. Encima de las mesas pegadas a las paredes se encuentran cinco ordenadores personales. Tres de ellos son los más utilizados por los miembros de los equipos que allí trabajan. Son los que tienen los monitores de gran tamaño. Cada uno tiene asignado el suyo. Los restantes ordenadores son más antiguos y los utilizan para realizar pruebas de grabación o para escanear.

Metodología

Los productos que realizan son los referidos a la imagen gráfica tradicional. Logotipos, imágenes corporativas, carteles, packaging, gráfica aplicada a objetos, etc. Se pueden ver encima de la mesa central o pegados a las paredes ejemplos de su trabajo. También los últimos proyectos o aquellos que la semana pasada todavía se veían en la pantalla de sus ordenadores a los que le faltaba algún retoque final suelen estar presentes. Respecto a su organización de tareas, cada uno de los diseñadores suele estar trabajando en varios proyectos a la vez.

"La filosofía es que si llevamos cada uno un proyecto, cada uno está encima de varios a la vez." (e. g. i. 28-02-2002)

Ellos participan activamente en todos los productos que se desarrollan en el área gráfica. Cada uno de los diseñadores gráficos asume la función de realizador y la de colaborador con los demás. Lo mismo ocurre con el responsable del área.

En la función de realizador, se encarga de plasmar la primera idea, de comenzar a dar forma a los requerimientos del encargo hasta la etapa final del proceso creativo y presentación del producto al cliente.

En la función de colaborador surge cuando aporta opiniones, valoraciones, ideas y conceptos a los trabajos de los demás diseñadores mientras trabaja en su respectivo proyecto. También ayuda a la realización directa del producto si es un trabajo complejo o este requiere una entrega urgente. Lo mismo ocurre cuando un diseñador no tiene un proyecto en el que trabajar. Esta "estrategia" de trabajo en equipo es el resultado a la que han llegado sus integrantes. Cuando trabajan más de uno en la primera fase de creación de un producto sobre todo en la concepción de formas es cuando aparecen los inconvenientes:

"A mi no me gusta porque cada uno coge su camino y entonces claro, él lleva su rollo, yo llevo el mío, el quiere el suyo, yo quiero el mío." (e. g. ii. 28-02-2002)

"Llega el jefe y esto no me gusta. Te tiras dos días en una idea que te da él y llegas a la misma conclusión que tenías tú al principio. Suele pasar. Es cuando te empiezas a perder. No es que sea bueno." (e. g. ii. 28-02-2002)

Por lo que la función de colaborador comienza cuando uno de los diseñadores ya se ha aproximado a los requerimientos o premisas de un proyecto determinado.

Entre los integrantes de esta área no hay un producto por el que muestren especial predilección. Quizás la imagen corporativa entendida como Imagen Global[109] es por la que todos más se sienten atraídos. Federico, el responsable de los diseñadores lo explica así:

"Por ejemplo hemos hecho un logo para una cadena de tiendas y a partir de ahí tenemos que hacer las tiendas, tenemos que hacer las bolsas, y el día que salga el web pues estaremos presentes, cómo de un granito puedes llegar hacer, a desarrollar una imagen corporativa mucho más compleja que no simplemente hacer un logo y una papelería." (e. g. i. 28-02-2002)

Prácticamente su jornada laboral la pasan delante de la pantalla del ordenador pero no permanecen tanto tiempo como los diseñadores multimedia delante de ella debido en parte a algunos trabajos manuales como dibujar, bocetar, cortar, realizar maquetas, prototipos a escala, etc. No obstante creen que el dominio de las herramientas software esencial y necesario para su trabajo.

"Los programas tenían que saberse al dedillo" (e. g. i. 28-02-2002)

Los programas informáticos que utilizan normalmente son: "el Quark, el Illustrator, el Photoshop, y poca cosa más, todo el resto son complementos." (e. g. i. 28-02-2002)

La mayoría de las ocasiones presentan el producto en la oficina o se desplazan hasta el estudio del cliente pero también se dan casos cuando el cliente es de confianza muestran sus propuestas a través de correo electrónico, por ejemplo utilizando archivos PDF. (ver e. g. ii. 28-02-2002)

[109] Costa, 1989.

Dinámica

Mientras observé esta área pude comprobar que la dinámica a que se trabaja en el estudio gráfico es el más alto de toda la organización. En un fragmento de las anotaciones de campo se puede observar el ritmo de trabajo:

"- ¡Esta página necesita estar ya! Corre mucha prisa.- (Federico a José e Isabel.). La tensión aumenta inesperadamente. Los datos no llegan tan rápido como debieran a través de la red interna. Los nervios afloran.

- ¡Es que no va! Dice Isabel exaltada.

- ¿No va? - Pregunta José.

- Oh, oh. Pues si no va, no lo daremos acabado a tiempo... Replica con preocupación por entregar el trabajo lo antes posible.

- ¡Ya! Isabel aliviada.

Una vez que el problema técnico parece solucionado la música jazz acelerada vuelve a ser de nuevo la nota dominante. Cada uno parece que está en su ordenador como si este problema de embotellamiento de datos no hubiera sucedido. Están sumergidos en su trabajo pero ahora se trabaja de una manera más obsesiva y no influye que haya aparecido Fernando, el director de Película Interactiva en el área gráfica. Este pregunta a Federico por la marcha del proyecto. - ¡Que tal! ¿Cómo va todo? El responsable del área responde que están acabando. El director parece conforme. Apenas está un minuto con él y se va. A esta situación se le añaden las preguntas del equipo de administración que entran y salen del área gráfica rápidamente para saber quienes son los que tienen que firmar diversos albaranes. Carmen al verme tomar notas me pregunta que estoy haciendo. Las llamadas por teléfono a Federico son mayores que las de sus compañeros. Ahora están los tres miembros del equipo hablando por teléfono. Parece ser un cliente preguntando por un presupuesto. (...) José todavía no se aclara con los euros. - ¿Cuántos son quinientos euros en pesetas? Lanza la pregunta al aire, mirando confuso la calculadora.

Javier de multimedia que aparece en esta área con la finalidad de despejarse un poco pregunta a uno de los diseñadores:

- ¡Qué! ¿Es divertido mirar a la barra?
- Sí es verdad, al final miramos más la barra que otra cosa, responde José refiriéndose a la barra de tareas que le indica el tiempo aproximado para que el ordenador acabe de procesar el proyecto.
- Vale ya está, te paso 'la cinco' y ya está. El proyecto cerrado. José termina su tarea en este proyecto. Llama por teléfono. Parece aliviado. El responsable del área al que le han enviado por red los archivos con los que trabajaban sus compañeros todavía no ha acabado sus actividades en este proyecto. Se muestra impaciente. - Tendría que estar fuera. Dice Federico con retintín para sí mismo pero en voz alta mirando el reloj. (...) La última pista musical del disco compacto se acaba. Ya no hay música sonando de fondo. Parece que no se han dado ni cuenta, en otras ocasiones lo cambian rápidamente. Los tres diseñadores gráficos trabajan atentamente. Sin mediar palabra, abstraídos en sus quehaceres." (a. c. 28-11-2001)

El tiempo para el descanso es breve. Situaciones como tomar el bocadillo, el café, el agua o desplazarse al área multimedia a por Coca-Cola son las más frecuentes. Cuando el ambiente es relajado abundan los chistes y opiniones sobre temas de actualidad.

"Se suceden bromas respecto a diversas imágenes de un catálogo fotográfico.
- Sí ya te imagino a ti de bailarina Federico... (José a Federico.)." (a. c. 28-11-2001)

Aplicaciones Multimedia. Estructura de la interactividad.

La relación de los diseñadores gráficos en el desarrollo de los productos multimedia interactivos es pequeña. Durante mi estancia como investigador los trabajos realizados por ellos en este campo fueron para productos tipo PDF de temática de manuales corporativos. Estos perseguían una doble finalidad. No sólo tenían como objetivo el poder visualizarlos desde la pantalla sino que también lo era el poder imprimirlos. En estos proyectos no trabajaron todos los diseñadores gráficos. Durante mi estancia como trabajador nativo la elaboración de proyectos multimedia interactivos por parte de los diseñadores gráficos no fue mucho mayor.

Cuando finalicé el trabajo de campo uno de ellos comenzó a definir la apariencia gráfica de las pantallas web de un proyecto del que ya desarrollaron su imagen corporativa. El mismo cliente que encargó una imagen corporativa había ampliado su oferta a la realización de un producto multimedia. Las normas básicas de imagen y comunicación visual estaban pues definidas por los diseñadores gráficos por lo que ellos arrancaron este proyecto al tener más conocimiento del. Dado que la complejidad de los proyectos multimedia es grande el resultado que ofrecen los diseñadores gráficos es siempre a un nivel de presentación y hace que su trabajo sea montado, corregido y detallado por el equipo multimedia y de programación. Estos proyectos requieren una buena coordinación entre los diferentes equipos y es en las reuniones previas donde se establece la limitación del trabajo desarrollado por el diseñador gráfico. Pese a todo a los diseñadores gráficos les gustaría participar más en los proyectos multimedia. (e. g. i. 28-02-2002; e. g. ii. 28-02-2002;)

"Sí que me gustaría pero siempre sabiendo hasta que punto podemos ser expertos y hasta que puntos son ellos. Un proyecto de estos tiene que ser muy ágil. No puede haber proyectos que estés experimentando cómo funciona aquello y este otro. Te puedes permitir el lujo de experimentar en tu campo pero no te vas a meter a experimentar como funciona el Director o el Flash. Depende del tipo de producto se marcan unos límites o se marcan otros." (e. g. i. 28-02-2002)

Evidentemente su especialidad en el diseño gráfico le haría profundizar en el discurso de cómo cree que se deben presentar estos productos, en el diseño gráfico aplicado al producto multimedia. Pero "El rollo de la interactividad, esto se abre y esto cierra... ellos saben más, yo puedo proponer algo pero ellos son los que saben realmente." (e. g. i. 28-02-2002)

El diseñador multimedia

En la observación de esta área pude comprobar que los diseñadores multimedia no colaboran estrechamente con los diseñadores gráficos en la realización de sus tareas. Las pocas ocasiones en que los diseñadores multimedia aparecen por el área gráfica son para resolver sus propios asuntos como

escanear, grabar un CD-ROM, para evaluar (testing) una aplicación en los ordenadores Macintosh o para darse un respiro y charlar de manera informal con ellos. Sólo en estas situaciones es cuando se produce alguna pequeña valoración del producto gráfico. Santiago es el único que participa activamente y aunque no lo hace a menudo su tarea es reconocida dentro de esta área. La opinión de los diseñadores gráficos tampoco es tenida muy en cuenta por los diseñadores multimedia. En las anotaciones de campo no recojo ninguna observación de esta situación. Para ello me tengo que remitir a mi experiencia como trabajador nativo en la que se le solicitó ayuda a los diseñadores gráficos para que analizaran formalmente parte de una aplicación multimedia en asuntos relacionados con la tipografía y parámetros de composición concretos como son el interlineado o el espacio entre caracteres. Es en estos temas dónde los diseñadores multimedia consideran que los diseñadores gráficos poseen un grado de especialidad mayor. Si surge una duda en estos temas por parte de uno de los "multis"[110] y después de consultarlo con el coordinador no se llega a una solución, es cuando se precisa al diseñador gráfico. Pero esto suele ser inabitual. El diseñador multimedia asume este tipo de actividades de composición cuando realiza una aplicación interactiva. Su destreza en estas actividades parece ser la suficiente para no precisar los consejos de sus compañeros los "gráficos".

Otro de los posibles motivos que hace que los diseñadores gráficos no participen activamente en la elaboración de los productos multimedia es apuntado por uno de ellos:

"Una cosa que no me gusta de este estudio es que los departamentos están demasiado separados. Se dice que no. Para mí no es verdad esto. Cada uno hace sus cosas que también está bien pero a veces hay proyectos en los que se podía conjugar más..." (e. g. ii. 28-02-2002)

[110] Así son llamados en ocasiones los diseñadores multimedia por parte de los diseñadores gráficos.

Problemas detectados

Aunque no he seguido el desarrollo de ningún proyecto gráfico en esta área, detecté una serie de problemas referidos a circunstancias que afectan directamente al trabajo del diseñador gráfico. Se dividen en cliente, imprenta[111] y tiempo.

El cliente

La constante preocupación del responsable del equipo de los diseñadores gráficos por el cliente para obtener más información sobre él origina situaciones de cierta tensión en este área.

"- ¡Parte de nuestro trabajo consiste en ser pesados! (Federico a José.).
- Pero si me ha dicho que no los tendrá hasta el viernes. Hoy es miércoles. ¿Pero qué va a pensar de mí? ¡La he llamado ayer!
- Pues ya sabes, llámala de nuevo." (a. c. 28-11-2001)

Un buen entendimiento con el cliente es esencial para ofrecerle una idea clara de lo que está buscando. En ocasiones la falta de tomas de decisiones y la ambigüedad en la definición de objetivos por parte del cliente también hacen dudar al diseñador gráfico en la elaboración de su trabajo:

"Prefiero un cliente que tenga claro lo que quiere decir y sobre todo cuando ve las cosas si le gustan o no le gustan, cosa que es muy complicado. Normalmente no se le presenta a un cliente una cosa que no se está esperando. Entonces esto a la gente le cuesta. Hay clientes que son muy fáciles y que te vienen con una idea de un producto, con una idea, tú le das una imagen y se va muy contento, porque aquello que ha pensado él es físico o tiene personalidad, y hay gente... - pues no, es que no. Es que tiene que ser no

[111] Existen anotaciones y aclaraciones por parte de los integrantes de esta área a las evidencias analizadas. Se pueden consultar en el capítulo "negociación del informe final"

se qué... Te vienen con que tienen que tener más "punch". Si no me das más datos... No." (e. g. i. 28-12-2002)

A veces el entusiasmo de afrontar un nuevo proyecto se ve truncado debido a circunstancias que afectan al cliente, de "falta de confianza" o incluso el no saber convencerlo para llegar a propuestas más efectivas.

"Hablo brevemente con Federico, está componiendo un póster para un grupo teatral. No parece muy entusiasmado y se lo comento. Me dice que esta actitud contrastaba cuando salió a visitar al cliente. Añade que:
- Tu ya le puedes sugerir de todo al cliente, le damos siempre varias propuestas más efectivas, pero ellos te dan la imagen que quieren y te dicen que ocupe la mayor parte del cartel.
- Claro, tú te comes el 'marrón'." (a. c. 5-02-2002)

Quizá el diseñador gráfico y los productos que este realiza no tengan tanta relevancia social como los productos multimedia. Es quizá a la hora de la definición del presupuesto para el desarrollo del producto gráfico cuando más se observa esta característica.

"Sí, además el otro problema es que normalmente los presupuestos de diseño gráfico no se sabe porqué, pero la gente no te acepta un presupuesto alto. Siempre, el diseño gráfico se considera como segundo renglón. Tú pides una página web y aceptas tranquilamente que te cobren trescientas mil 'pelas' por una página web. Incluso, dirás que barato. Pero intentar colar un 'logo' de trescientas mil pelas es muy difícil." (e. g. i. 28-02-2002)

La imprenta

La mayoría del trabajo que realizan en esta área tiene que ser llevado a otra organización con la finalidad de ser impreso. No se considera acabado el producto hasta que tiene forma física. Será ese el

resultado lo que valore el cliente. Así necesitan una imprenta de confianza que ofrezca un servicio a sus necesidades. Pero aún teniéndola en ocasiones suelen surgir problemas.

"El problema que me cuenta Federico es de cara a la producción final del diseño gráfico con una fecha de entrega rígida. Quiere decir esto que no se puede pasar de la fecha indicada en la entrega del producto. La imprenta a la que suelen llevar los proyectos a imprimir no paraba de disculparse por el retardo que le estaba provocando - Que si un error aquí, que si el papel.- Pero se comprometió a tenerlo listo para el día fijado. Pero este día llegó y las promesas se habían desvanecido. Al final tuvo que mandar el proyecto a otra imprenta. Pero ya demasiado tarde y no pudo entregar el diseño a tiempo por lo que perjudicó al cliente por confiar en la imprenta habitual. Aunque no llegó a perder al cliente, la situación que se produjo fue muy incómoda: - No me hizo ninguna gracia. No puedes tener la misma imprenta siempre, porque te van dando largas." (a. c. 12-12-2001)

Otro inconveniente que parece que todavía no está solucionado es que aún esforzándose en la calibración de la pantalla y disponiendo de todos los estándares para que los colores salgan iguales en la imprenta con la misma tonalidad, intensidad y brillo tal cual ellos lo establecieron siguen llevando sorpresas en el acabado del producto final. Siempre piden varias pruebas de papelería al impresor para decantarse por una opción u otra.

"-¿Dónde están las pruebas de papelería? Los rojos los sacan mal. Pregunta Isabel debido a que los colores Pantone cambian dependiendo del calibrado de la pantalla, de la conversión RGB a CMYK, de las gamas y paletas de colores que se empleen, etc. - Buscamos muchos colores y el que más se ajustaba a lo que queríamos era este." Me muestra el color que busca en la pantalla pero sabe que no es el mismo que tendrá en el producto final." (a. c. 28-11-2001)

El tiempo

El horario seguido por los diseñadores gráficos es de nueve de la mañana a siete de la tarde, con dos horas de descanso para comer. Todos trabajan en multitud de proyectos a la vez y dado que la mayoría requieren una entrega rápida es fácil verlos realizando horas extra, sobre todo al responsable del área. Él es quién más tiempo trabaja fuera del horario marcado por la organización. Tanto al mediodía como a la tarde noche. En las anotaciones de campo recojo un ejemplo de cómo lleva hasta el límite su tarea como diseñador gráfico.

"Santiago llega al área de administración con cara de no haber dormido preguntando que tal había ido la entrega de la propuesta para el concurso. Afirma que ayer se quedó hasta las seis de la madrugada trabajando en este proyecto y ese es el motivo de que llegara tan tarde hoy. Cuenta que el responsable del departamento gráfico también se quedó ayer hasta esa hora pero él tenía reunión con un cliente en Sabadell a las diez de la mañana. – "No sé como le habrá ido. Ese chico morirá joven." Comenta Santiago. (a. c. 22-02-2002)

El factor tiempo está muy presente en esta área. Más que en ninguna de las restantes áreas de negocio de Película Interactiva.

"La 'putada' del diseñador gráfico siempre es que tenemos muy poco tiempo para hacer las cosas. Sempre es mañana sale un anuncio, necesito una bolsa para no se cuando... Cuanto más pensado está desde el principio y más regulado lo tienes más ágil es todo y más disfrutas en el fondo porque para un anuncio, sí ya sabes dónde tienen que ir las tipografías, dónde están las informaciones, cómo tienes que poner el titular y cómo tienes que poner no se qué, te dejas la energía dónde te la tienes que dejar que es en el concepto de anuncio. Cuanto más regulado está es más fácil. (e. g. i. 28-02-2002)

Aunque cada proyecto es diferente, el buen entendimiento con el cliente y la experiencia del diseñador gráfico hace que este busque tener una idea clara desde un principio para que se emplee la "energía" no en el desarrollo sino en el mensaje y concepto. No obstante que la idea surja así desde el

primer momento es algo difícil de conseguir. Pero cuando así sucede la motivación del diseñador parece ser mucho mayor.

"Los proyectos chulos son los que hablas con el cliente, sales de la reunión y más o menos dices - tiene que ser así. No defines la tipografía ni nada, pero molaría que fuera un logotipo que respirara tal y podíamos utilizar este recurso. Estos son los proyectos que realmente acabas disfrutando porque la idea inicial es potente. En cambio si tienes que rebuscar mucho y darles muchas vueltas... siempre acaba saliendo algo bien pero no es ni tan potente ni tan fresco ni... rebuscado." (e. g. i. 28-02-2002)

El gran tamaño de los archivos y ficheros de alta resolución con los que trabajan provocan a menudo tardanzas innecesarias que llegan aburrir a los trabajadores debido a la lentitud del procesado de los ordenadores. Ninguno de ellos se ha quejado explícitamente del ordenador que tienen a su disposición debido a que reconocen que las características "no están mal" pero si hubiera posibilidad cambiarían rápidamente las máquinas por modelos más avanzados.

"Javier aparece en el área gráfica, y pide un cigarro a alguno de los diseñadores. Cuando observa que José está delante de la pantalla esperando a que se procese la imagen con la que trabaja intenta hacerle más corta la espera contándole una pequeña anécdota. Le dice que si por cada segundo que pasaran delante de una barra de progreso les pagaran una peseta o un céntimo de euro serían millonarios. Lo que provoca la risa del diseñador gráfico." (a. c. 15-02-2002) ver también: (a. c. 28-11-2001)

El investigador

Un problema añadido fue la recogida de datos en esta área. Muchas veces mi entrada a este espacio ocasionaba cambios de actitud en los trabajadores cuando sabían que iba dispuesto a tomar notas sobre ellos. Esto dificultó la observación. Muestro unos ejemplos recogidos en las anotaciones de campo:

"- ¡Uy! Te veo que vienes preparado, con una libreta en la mano dispuesto a..." (Federico observa preocupado mi llegada.) (a. c. 28-11-2001) (Ver también a. c. 14-01-2002)

"En el área gráfica, José e Isabel se quedan parados al verme aparecer por la puerta. Estaban cambiando abiertamente impresiones sobre el 'folder gráfico' de los productos de refrescos. - Ten cuidado que lo va apuntar. Advierte bromeando Isabel a José. Aproveché para preguntarles si no asisten a ningún grupo 'framework' de intranet. Me responden que 'no' dado que 'cómo trata sobre la web a nosotros no nos incumbe.' En cambio el responsable de esta área sí que estaba en la reunión. Decidí quedarme un poco en esta área. Les dije que continuaran su trabajo. Siguieron opinando sobre el 'folder' pero no parecían los mismos que cuando los observé al entrar en el área. Ahora guardaban mucha cautela a sus palabras. Estaban pendientes de lo que yo anotaría." (a. c. 25-01-2002)

Resumen

- Es una línea de negocio de la organización dónde llevé a cabo el estudio.

- Los proyectos y productos desarrollados por este equipo difieren de los del equipo multimedia. Su metodología por tanto es diferente.

- El tiempo de ejecución y realización de los productos que se desarrollan en esta área es mucho más corto que en la de multimedia.

- Cada uno de los diseñadores gráficos suele trabajar en varios proyectos a la vez.

- El diseñador gráfico ansia disponer más tiempo para definir las etapas iniciales, el diseño y el concepto.

- Considera necesario tener un conocimiento amplio de la técnica informática.

- Al igual que el diseñador multimedia, el diseñador gráfico prefiere a clientes con ideas y objetivos claros. Ansia una mayor comunicación y confianza con el cliente que favorezca llegar a soluciones efectivas y comunes.

- Lo que pide el cliente y lo que requiere los objetivos del producto en ocasiones parecen no coincidir.

- Considera necesario mantener una buena comunicación con la imprenta, en especial con los jefes de máquinas del taller.

- Considera que todavía hay demasiados problemas técnicos que entorpecen su trabajo. Ansía más velocidad en el proceso técnico e informático de imágenes.

- El diseñador gráfico y el diseñador multimedia no trabajan juntos en la realización de sus tareas diarias.

- El diseñador gráfico en muy pocas ocasiones trabaja en aplicaciones multimedia interactivos, pero le gustaría trabajar más en estos proyectos.

- La definición de la estructura de la interactividad es dejada al equipo multimedia.

- Considera que los productos gráficos no son tan valorados como los multimedia.

Equipo directivo

Está formado por dos personas. Una de ellas apenas aparece por la organización, ejerce la figura de "socio inversor". La otra persona es Fernando, a quien todos asocian como cabeza visible de Película Interactiva. Él conocía mi cometido desde el primer momento. Fue la persona que estuvo presente en la entrevista de trabajo junto con Santiago. En la organización además ejerce como

responsable del equipo de contenidos e interviene en varios aspectos de la realización de un producto por lo que el funcionamiento de Película Interactiva está muy influenciado también por esta persona. Su trabajo en la organización se desarrolla en un despacho situado al lado del área multimedia. Allí se reúne con los clientes y organiza pequeñas reuniones en las que se debaten presupuestos o nuevos proyectos.

Su "background" es un poco especial. Tiene 38 años. Él es arqueólogo de profesión y "tuvo la suerte" descubrir a la mitad de su carrera un Maquintosh lo que le hizo "enloquecer" con las nuevas tecnologías. Era un tema que nunca antes le había interesado. Fue a partir de ahí cuando empezó a ver y a concebir un ordenador como "una auténtica y poderosa herramienta de trabajo." En ese periodo de tiempo no era fácil entender esto.

"(...) porque pensar que cuando yo conocí el ordenador lo que conocí es un Macpaint que podías pintar con una brocha en color negro, prácticamente era lo único que se podía hacer pero vi que aquello tenía un potencial impresionante y entonces a partir de ahí empecé a formarme en todo lo que es el... los software de creación y edición pasando por las primeras versiones de Illustrator. Me acuerdo que la primera versión que me instalé en mi pequeño Maquintosh SE era un Illustrator 88 que requería medio Mega de RAM para ejecutarse y a partir de ahí empecé a seguir todas las versiones tanto de Photoshop como de Illustrator y me convertí entre comillas en un experto en todos estos temas que en ese momento realmente no había gente que sabía hacer este tipo de cosas." (e. d. 4-12-2001)

A partir de ahí en su profesión de arqueólogo comenzó a trabajar con lo que es el diseño y la mecanización de las planimetrías de los yacimientos arqueológicos en un centro de investigación francés que le brindó la posibilidad de conocer la tecnología relacionada con el tratamiento de imagen. Después de tres años trabajando en esta tarea fue cuando comenzó "a pensar en la idea de formar una compañía para trabajar proyectos culturales." (e. d. 4-12-2001)

Muchas veces él interviene de forma directa en la ejecución de productos multimedia debido a que posee un gran conocimiento en la integración multimedia. Lleva desde año 1992 dirigiendo proyectos.

"Propiamente con la evolución de mi propia compañía he ido posicionándome un poco más en las partes de gestión, supervisión. Yo sigo muy al día todo lo que son los debates sobre diseño, sobre usabilidad, sobre como elaborar productos sobre cómo ligarlos bien con la proposición de valor. Mi papel en todo esto es intentar ayudar en la misma medida en que pueden ayudar a los demás a aportar valor y a facilitar el trabajo a los demás. Me gusta que esto se establezca en un punto de debate. Si alguien no está de acuerdo con lo que yo estoy diciendo que me lo diga.

Y me gusta que los proyectos vayan avanzando conforme a un quórum respecto a lo que estamos haciendo está bien. Lo que no me gusta es llegar allí e imponer. Lo que pasa bueno, que en mi cabeza surgen ideas, y me gusta ponerlas encima de la mesa. Nunca pongo imposición. Si alguien no las cree o tiene alguna idea mejor que la mía pues adelante. Pero yo creo que en esto puedo ayudar a la compañía y sigo haciéndolo." (e. d. 5-02-2002)

Su manera de entender el trabajo del diseñador multimedia y su actitud hacia la estructura de la interactividad pueden observarse en el apartado de la estrategia de Película Interactiva.

Los inconvenientes detectados son más bien anecdóticos. La puerta de su despacho es de corredera y para cerrarla origina un ruido seco que hace distraer a los integrantes del área multimedia.

Resumen

Aunque está formado por dos personas sólo una de ellas ejerce como director. Quien asume esta responsabilidad también lo hace como responsable del equipo de contenidos. Su perfil dirigiendo proyectos multimedia coincide con el de su propia compañía. Sigue al día debates sobre el diseño y todo tipo de conceptos que permitan soluciones eficaces en la realización de productos multimedia. El cómo ligarlos a la proposición de valor es su mayor preocupación. Su principal objetivo en la organización es facilitar el trabajo a los demás. Controla el resultado del trabajo del diseñador en aquellos trabajos que más le preocupan.

Equipo de finanzas/ administración

La negociación fue rápida. Santiago les había explicado brevemente mi nuevo rol en la organización por lo que ya conocían mis intenciones. Eso les pareció suficiente. Colaborarían en la medida de sus posibilidades.

Este equipo lo forman tres personas. Su área es uno de los espacios más pequeños de la organización. Una de las integrantes de este equipo está ubicada en recepción pero muchas de sus tareas y actividades le hacen formar parte de este grupo. La mayoría de sus actividades son de "soporte a los miembros de los diferentes equipos." (a. c. 30-11-2001)

Se podría decir que las actividades de sus compañeras son semejantes:

"Tocamos todos los campos, tocamos desde la cafetera, desde la mujer de la limpieza, todo lo que los otros no ven lo hacemos nosotros, aparte de tocar los proveedores, los clientes, la facturación, controlar que las facturas que te llegan están bien, que las contabilices que cierres el mes, que prepares las reuniones de socios con la documentación que te piden, hacerle los presupuestos, llamar a los proveedores que no han entregado esto..., endosarle los presupuestos de Santiago, encargarte de cobrar los tantos por ciento de los presupuestos. Hay movimiento. Aparte de temas nóminas, laboral que me lo envían pero cada mes hay que preparar nueva documentación, impuestos y cosas de estas." (e. ad. 22-02-2002)

Aunque ahora tienen buenos equipos informáticos, mientras formaba parte del equipo multimedia (como trabajador nativo) los ordenadores más antiguos estaban ubicados en esta área. Eso permitía a los diseñadores desplazarse hasta aquí cuando estaban en las etapas finales correspondientes a la evaluación del producto multimedia (testing) para comprobar el correcto funcionamiento de los productos diseñados.

Pero la comunicación del equipo de administración con los diseñadores no es muy alta. Es mayor la comunicación mayor con los diseñadores gráficos que los diseñadores multimedia[112]. En parte debido a la ubicación física de las áreas. Son contiguas. Otra razón es debido a que los proyectos de diseño gráfico son los más numerosos y precisan constantemente de soporte administrativo. Como curiosidad los diseñadores gráficos se suelen acercar a esta área para preguntar detalles formales referidos a su trabajo con la finalidad de pedir ayuda en la toma decisiones.

"Cómo mucho alguna vez los de gráfico vienen y te enseñan dos propuestas ¿cuál te gusta más? A nivel personal, hace cómo consultas técnicas ¿tú cual ves mejor? A nivel no de administración sino particular. Al igual que gráfico si que me gusta opinar... y siempre me meto con ellos por que hacen la letra muy pequeña... (...) pero sólo a nivel consulta, de opinar. Pero allí no (se refiere al área multimedia). Allí no me entero de nada de lo que hacen. (...) Incluso facturo cosas de multimedia que juraría casi que no he visto ninguna acabada, ya llegado al punto este, y no lo he visto. No sé lo que es. De la parte multimedia estoy totalmente desconectada." (e. ad. 22-02-2002)

Santiago como integrante del equipo multimedia es quién más se comunica con las trabajadoras de este equipo, sobre todo para aprobar y evaluar presupuestos:

"Santiago hace su presupuesto y como mucho viene y me dice ¿lo ves barato? Y, yo le digo que sí... vas muy barato, y entonces a lo mejor le sube algo. Pero el diseña sus partidas y me lo da todo hecho." (e. ad. 22-02-2002)

Resumen

Su relación laboral con el diseñador multimedia es escasa. El coordinador del área multimedia tiene una mayor comunicación debido a las actividades que este realiza de valoración de presupuestos, gestión de recursos y cuestiones económicas.

[112] Santiago es la persona qué más se comunica con este equipo.

Equipo de proyectos especiales

Lo forman dos personas. Se encargan exclusivamente a tareas de producción y marketing. Parte de su trabajo lo desarrollan fuera de la organización por lo que durante el trabajo de campo apenas tuve oportunidad de recoger información sobre este equipo. Lo mismo ocurrió cuando trabajaba como nativo en la organización: no los conocía personalmente. Esto se evidencia en las anotaciones de campo cuando negocié con uno de ellos la recogida de información, a la que no subrayaron inconvenientes.

"- 'Ah, sí ya caigo. Me doy cuenta pero apenas nos vimos. Estabas en aquella sala oscura... a vueltas con los audiovisuales...' (Me dice Jorge irónicamente.)." (a. c. 29-11-2001)

Las relaciones de estos dos integrantes con el equipo multimedia son muy vagas. Durante la recogida de datos uno de los miembros ejercía esporádicamente como "director de arte" de uno de los diseñadores mientras realizaba un producto audiovisual en el área de vídeo. Planteaban globalmente el proyecto lo más cercano a una futura valoración positiva por parte del cliente debido a que este integrante del equipo de proyectos especiales disponía amplia información de aquellos criterios que más tarde se valorarían.

Ambos integrantes no elaboran ninguna estructura de la interactividad y apenas intervienen en este proceso aunque en las reuniones programadas de inicio de proyecto aportan sugerencias e ideas que se tienen en cuenta para la elaboración de contenidos.

Colaboradores habituales

En ocasiones, dependiendo de las características de los proyectos que se desarrollen se prevé contar con la ayuda de otras personas ajenas a organización que se contratan para tareas puntuales. Algunas de ellas son habituales y su contacto es frecuente.

En el equipo de nuevas tecnologías los colaboradores habituales son: un especialista en programación y un compositor musical; en el equipo de contenidos, varios traductores; en el equipo de proyectos culturales, especialistas en contenidos históricos.

Estos mismos colaboradores son también requeridos para solucionar pequeños problemas por los que no se les remunera. En estos casos desde la organización no se vacila en preguntarles.

3.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA

En este capítulo se describe la comunicación interna en Película interactiva a través de la red intranet, las reuniones y medios informales. (El correo electrónico o el teléfono se tratarán más adelante en el capítulo referido al análisis del coordinador). También otros elementos como son el programa de registro de horas o la administración de salarios que se relacionan con la comunicación y el funcionamiento de la organización son tratados aquí.

Intranet

"Por otra parte, también se está empezando a poner en marcha una intranet de Película interactiva, un "site" interno, no el "site" de Peli[113] sino una intranet como la herramienta de registro de horas, están al lado una de la otra, dónde vamos a colgar todos los temas de formación que estamos haciendo aquí en Peli." (e. S. 11-01-2002)

Desde que comenzaron los cursos de aprendizaje "framework," se iban generando contenidos que se almacenaban de manera provisional en un servidor conectado a todos los ordenadores de la organización. Para acceder a los documentos se creó una aplicación software con una sección llamada "Knowledge Center" dónde se actualizaban los resúmenes de las reuniones, se creaban documentos relacionados con tareas de formación, etc. Eran los primeros pasos hacia la futura intranet de la organización.

Uno de los grupos "framework" tenía como objetivo diseñar y mejorar la estructura de la aplicación, añadiendo nuevos contenidos y servicios que permitieran incrementar y fomentar la comunicación interna en la organización, que hicieran mucho más accesible la información y su manejo y crearan en definitiva un mayor sentimiento de comunidad.

[113] Diminutivo ficticio del nombre de la organización.

Durante mi estancia en la empresa como trabajador nativo, la red que existía era muy básica. Desde cualquier ordenador no se podían comunicar a través de la red interna con otros equipos, como ocurrió durante el estudio de campo. Para compartir información y archivos se utilizaba como medio el correo electrónico. Durante el estudio de caso pude observar únicamente el inicio de la creación de la intranet.

"Santiago: De momento hemos hecho un arranque ¿no? Que es colgarlo ahí un poco ordenado, para ir viendo necesidades. Pero ya se nos iban ocurriendo ideas. Pues lo ideal sería que si tu lees un artículo interesante sobre algo lo puedas publicar en esta intranet, dentro del capítulo que le corresponda. Si es un artículo de Flash te vas a contenidos de Flash, insertar artículo, con un pequeño comentario y poderlo colgarlo ahí, incluso poder avisar a todo el mundo que hay suscrito a una lista de correo, a mí me interesa Flash y Director, no me interesa nada de programación pues que todo esto me pueda llegar cuando alguien publique algo, enviarlo a la lista de correo de la gente que esté apuntada a los contenidos Flash y generar un poco un flujo de información y que nos vayamos pasando conocimiento los unos a los otros." (e. S. 11-01-2002)

Francisco: ¿A nivel interno de la empresa, y a nivel externo? ¿No?

Santiago: En principio sólo es interno. Pero ayer hablando con Antonio ya salían ideas. Si abres una puerta al exterior puedes hacer participar gente de fuera y que esto se enriquezca mucho más. Tú tienes un amigo que sabe de Director y le haces participar de los contenidos estos, a lo mejor haces un intercambio. Es embrionario. Ya saldrán cantidad de ideas. Ponerlo en marcha, esto es programadores, estructuras, esto es un proyecto importante, y ahora se ha hecho el inicio y haber que necesidades surgen. ¿No? (e. s. 11-01-2002)

En la red intranet se publicaron las pautas visuales de la papelería e imagen corporativa de la organización. Estas fueron creadas por el equipo de diseñadores gráficos. Los miembros de los equipos sobre todo los responsables del proyecto las utilizan a menudo cuando envían un informe o presupuesto una carta o fax o le presentan una valoración a un cliente aunque no siempre cumplen estas plantillas.

El impulso de los cursos framework y el paso del tiempo, hizo que la participación de la mayoría de los trabajadores aumentara de manera considerable. El volumen de la información en la intranet se incrementó llegando a modificar en parte su estructura inicial. En una de las entrevistas que mantuve con Santiago una vez finalizado el trabajo de campo pude comprobar como esta no sólo quedaba reservada para temas de formación interna. Se añadieron nuevos epígrafes como: Encuestas (que permiten conocer la opinión de los trabajadores a determinadas situaciones), Nuevos mensajes (para conocer las noticias de actualidad de la organización), Proyectos (la posibilidad de consultar todos los productos y aplicaciones que se desarrollan en el área y poder enviar sugerencias al diseñador que lo está creando); También se establecieron nuevas categorías con noticias recogidas de Internet relacionadas con la industria multimedia, con recursos técnicos para los diseñadores y demás integrantes de la organización, etc.

Ver fotografías en el capítulo anexo número: 40, 41, 42, 43.

(Se puede ampliar esta información en el apartado de la reunión “framework” del grupo corporativo.).

Resumen

La red intranet es un medio imprescindible de la comunicación interna en la organización. Es desarrollada para ofrecer una respuesta a sus propias necesidades. Se pone en marcha para:

- Incrementar y fomentar la comunicación en la organización.
- Facilitar la consulta de los diversos contenidos de formación que se generan en la empresa.
- Hacer más accesible la información de la organización y su manejo.
- Compartir información interna y externa.

- Generar conocimiento y compartirlo.

Crear un mayor sentimiento de comunidad.

Las reuniones

La empresa tiene ubicadas dos salas de reuniones, una en cada piso. La más espaciosa es la del piso de arriba que dispone de una mesa central y permite a ocho personas colocarse con comodidad. Esta sala está preparada con un proyector, un reproductor DVD y una pantalla de casi dos por dos metros. Esta área es muy luminosa en contraste con la del piso de abajo que además de ser más pequeña no dispone de ningún sistema de proyección. Como curiosidad el área del piso de abajo es dónde están colocados los diversos diplomas, reconocimientos y premios recibidos por su labor multimedia. En ambas tienen lugar las reuniones programadas con los clientes y los miembros internos de la empresa. Suelen ser de carácter formal. El director de Película Interactiva también tiene su propio despacho dónde se reúne a menudo con los clientes. Otras áreas dónde se suceden constantes reuniones son en las propias áreas de trabajo de los diferentes equipos. Allí los responsables del área también juegan un papel primordial. Estas suelen tener un carácter más informal menos aquellas que se suceden en el área de administración, cuya temática es de tipo económico.

Reunión de aprendizaje framework

Estas reuniones comenzaron mientras recogía datos en la organización y surgieron a partir de que el director de la organización recibió una serie de información que creyó de utilidad para Película Interactiva mientras cursaba un Master académico orientado a las nuevas tecnologías en un centro privado. Después de transmitir parte de esa información a la propia organización "se pensó que estas charlas no terminaran en charlas sino en un ejercicio práctico." (e. S. 2-02-2002) Me informaba Santiago en una de las entrevistas.

"Ahora vamos a poner en marcha un ejercicio que la gente tendrá que apuntarse a grupos de trabajo aquí en Película interactiva." (e. S. 11-01-2002)

Así es como comenzaron las reuniones "framework". Estas tendrían lugar todos los viernes a la tarde, y se establecerían tres grupos de trabajo diferentes, bajo un denominador común, partiendo de la información que transmitió el director de la organización. ¿Pero en qué consistía esa información? Esta información que se consideraba de gran utilidad en la organización consistían en diversos "frameworks[114]" desarrollados por varios especialistas y consultores de la industria multimedia que permiten de una manera práctica el análisis de "sites" comerciales.

"Son como unas plantillas que vas siguiendo y te ayudan analizar un web site." (e. S. 11-01-2002)

Durante el trabajo de campo pude comprobar las primeras reacciones de los integrantes de la organización ante esta información y reuniones. Estas eran entusiastas. A todos les parecía muy interesante, y eran del agrado de la mayoría.

"Se analizan cantidad de cosas hasta el límite ¿no? "(e. S. 11-01-2002)

"Se le quita el jugo." (e. S. 11-01-2002)

"Yo necesito esto". (r-13-02-2002) Uno de los diseñadores multimedia durante una reunión refiriéndose al análisis de páginas web siguiendo estos modelos.

"Todos parecían revolucionados. Lo consideran de un enorme valor hacia su trabajo, pero estas sensaciones también pueden ser debidas al carácter novedoso de las reuniones y de los grupos de trabajo. No obstante la satisfacción es generalizada. En los ocho meses que formé como trabajador

[114] Concretamente los modelos de análisis que se utilizaron de manera experimental los miembros de la organización en las reuniones "framework" son modelos de webs comerciales de diferentes autores: Modelo CBS; 7C's Framework y Gartner (www.gartner.com); también ver a Nielsen: 2000.

nativo no hubo reuniones de este tipo. Ya en la planta de abajo el grupo de Santiago también acabó su respectiva reunión. Al salir de ella algunos presumían y mostraban cierto orgullo de poseer estas plantillas framework, ¡lo que te perdiste, Francisco! Me dijo un de los diseñadores. Como investigador me es imposible asistir a todas las reuniones a la vez dado que se celebran las tres el mismo día y a la misma hora. La próxima semana iré a la reunión del grupo de Santiago." (a. c. 8-02-2002)

Se establecieron tres grupos de trabajo, orientados a evaluar, profundizar, aplicar el framework a diversos proyectos multimedia. Dos de ellos guardan relación directa con las áreas de negocio de la organización, esto es se creó un grupo orientado al equipo de proyectos culturales, cuya finalidad sería establecer una plantilla propia adecuada a las necesidades de este equipo, y un grupo multimedia orientado al equipo multimedia, dónde se analizaría y propondría una aplicación multimedia que permita desencadenar la realización de un trabajo comercial "muy importante". El tercer grupo está orientado a mejorar los aspectos internos de la organización como la página web corporativa o la red intranet. Cada grupo está formado por varios integrantes de los diferentes equipos de la organización.

"Voluntariamente la gente se ha apuntado a un grupo de trabajo o a otro. Casualmente ha quedado la cosa bastante repartida. O sea que hay grafistas, diseñadores, programadores en un grupo y en otro. A ver que sale ¿no? La idea es que salga algo, que no sólo se quede en un intento de hacer una cosa así. Esto es más que nada para hacer pensar a la gente y aprender todos un poco y dar un salto cualitativo también." (e. S. 11-01-2002)

El lugar del desarrollo de las reuniones es la planta de arriba para dos de los tres grupos "framework". Uno de los grupos cambió su respectiva reunión para los miércoles a la tarde debido en parte al horario seguido por su responsable, el director de la organización. El otro equipo se reúne en la sala de reuniones del primer piso.

Entre estos grupos observé diferentes actitudes de respuesta de los integrantes, influidos quizás por la presencia y el carácter de los miembros que los integran, del director de la organización, del coordinador multimedia y de la responsable de proyectos culturales. En el grupo de cultura la aportación

era continua. Allí la charla era informal, la improvisación y el desenfado quizás al desconocer los temas a tratar favorecían el diálogo continuo por todos. En los otros dos grupos la medición de las palabras antes de emplearlas era mayor.

Grupo framework de cultura

Este equipo lo forman dos redactores, una diseñadora multimedia, un programador y la directora del equipo de proyectos culturales que actuaba como responsable de este equipo. El grupo se designó con el nombre "los girasoles". Fue Santiago quién me adelantó lo que harían y cuales serían las funciones de este equipo.

"Uno es hacer un framework o análisis de webs para museos. Cómo ahora estamos entrando tanto en la industria cultural y nos van saliendo museos y museos y sites de museos, incluso hay un pre acuerdo para realizar un site que sea "museos virtuales de Andorra" (e. S. 11-01-2002)

"Entonces un estudio será este. ¿Cómo se tendría que plantear una web de un museo? ¿Cómo tendría que ser una visita virtual? ¿qué maneras hay de mostrar un museo diferente en la web, recursos y tal?" (e. S. 11-01-2002)

(Se puede consultar el apartado del equipo de proyectos culturales para ampliar la información.)

Grupo framework de trabajo comercial

Este grupo lo forman dos diseñadores multimedia, un diseñador gráfico, un programador y un redactor, al que hay que añadir la figura responsable de este grupo que era Santiago. La idea de desarrollar este equipo surgió al contactar con una organización "super importante" de ámbito nacional en un anterior proyecto relacionados con sus manuales corporativos en formato multimedia.

"Miramos la web un día por casualidad y es un desastre, es la cosa más patética que hay en el mundo. Desorganizada, desestructurada." (e. S. 11-01-2002)

Por lo que se propusieron como ejercicio, analizarla, proponer los contenidos, la estructura del hipertexto, etcétera. Para presentarle la propuesta a este cliente e intentar desencadenar el proyecto de la realización de su página web lo que supondría enormes beneficios para Película Interactiva.

En estas reuniones se trataban multitud de temas. Por supuesto la aplicación de la plantilla framework era el tema candente al igual que en los demás grupos pero sobre todo, el concepto que más preocupaba y se discutía en las reuniones que asistí era la usabilidad de la futura aplicación.

"Si una empresa tiene mala web es una mala empresa. Afirma Miguel citando a uno de los gurús de usabilidad. A continuación este diseñador presenta en voz alta a todos los miembros del grupo su valoración de esta web comercial desde el punto de vista de la usabilidad. (Ver la transcripción de esta reunión. Grabé parte de su exposición.) (a. c. 15-02-2002)

El diseñador gráfico se pregunta preocupado por la imagen global de esta aplicación comercial, intentando resolver un misterio.

"¿Por qué si tienen un buen manual corporativo, con colores, con diferentes logotipos no lo aplican a la web? Nadie sabe darle una respuesta coherente. Él propone replantear el sitio web partiendo de las normas gráficas existentes aunque duda cómo hacerlo en los nuevos contenidos. Cree que se debe conseguir que el cliente sea uno más en este grupo para llegar a una conclusión con eficacia." (a. c. 15-02-2002)

Grupo framework corporativo

Este equipo está formado por un diseñador multimedia, un integrante del equipo de proyectos especiales, dos programadores, un redactor y el director de la organización que ejerce como responsable del equipo. Se acordó denominarlo grupo "F3 Agua".

Hubo dos temas principales que se trataban en estas reuniones. Uno era la definición de una nueva estrategia para la página web corporativa de la organización y el segundo, la creación de la red intranet.

El primer tema era algo que se rumoreaba desde hacía mucho tiempo. La página web requería de una actualización inmediata ya que no había tenido lugar desde que entré en la organización como trabajador nativo.

"Le pregunto (a uno de los diseñadores) si hay algún motivo que explique que la página web de la propia organización lleve meses sin actualizarse.- Ya ves. En casa de herrero cuchillo de palo- me contesta riéndose." (a. c. 29-11-2001)

Para preparar este proyecto comenzaron a replantear parte de los contenidos que disponían, organizándolos con una estructura diferente según nuevas necesidades de la organización, incluso ideando nuevos epígrafes que cumplieran el objetivo que según el director de la organización debería estar presente en la página:

"Cuando un cliente entre, sepa si la necesidad que tiene él, puede cumplirla con nuestra compañía." (r. 13-02-2002)

Pero un seguimiento sistemático de las plantillas para el análisis de la web corporativa por parte de los trabajadores en la búsqueda de soluciones que cumplieran ese objetivo ocasionó que las primeras conclusiones a las que llegaron diferían de la estrategia de la propia compañía. El director de la

organización se preguntó entonces por aquellos aspectos propios que los diseñadores deberían incluir en el ejercicio y no estaban:

"Pero mi pregunta es ¿dónde está la receta Película Interactiva? Veo un poco de timidez, os veo tímidos (...) Yo creo que tenéis que utilizar vuestra experiencia y conocimiento para desarrollar la solución Película Interactiva, que tiréis de dónde querías y miréis lo que queráis pero si nosotros estamos diciendo que somos una empresa que desarrollamos webs para grandes compañías y para no se qué y no sé cuantos, ver la competencia está muy bien. Pero el valor vuestro y del equipo nuestro es decir, oye pues a partir de aquí esto tiene un esquema, esto funciona así, las cosas las vamos a mostrar de esta manera" (r. 13-02-2002)

A pesar de que las conclusiones finales de este ejercicio llegaron a una solución conjunta que mejoraría significativamente la antigua página web, durante el trabajo de campo no se llegó a construir la nueva aplicación corporativa, sólo se corrigieron aquellos "errores críticos" que se consideraron oportunos en su antiguo "site". El montaje de esas correcciones fue llevado a cabo por uno de los diseñadores multimedia. (ver: a. c. 13-02-2002; a. c. 27-02-2002)

El segundo tema principal era desarrollar la base de la red intranet, tanto a nivel técnico como conceptual. A partir de aquí se desencadenaron temas de interés relacionados con la comunicación interna de la propia organización. Estos se discutieron con la finalidad de precisar en la definición de contenidos para la propia red intranet. Se analizó entre todos de manera autocrítica las situaciones problemáticas de comunicación, haciéndose preguntas del tipo ¿cómo controlar el flujo de información de los trabajadores ubicados en dos pisos, en habitaciones separadas? (r. 13-02-2002)

Se polemizó sobre lo que muchos ya sabían, que la comunicación interna en la organización presenta algunas deficiencias. No sólo entre los diferentes equipos sino incluso entre los integrantes de un mismo área. A ello el director de la compañía señaló que tiene que ser la propia organización la responsable de crear "sistemas suficientemente ágiles para que la gente transmita el conocimiento". Uno

de los elementos que añadió que según él puede influir en la baja comunicación interna es el uso de auriculares por parte de mucha trabajadores que escuchan música mientras trabaja.

"Se ponen los cascos, se encierran ahí y se ponen a currar y no tienen ni puta idea de lo que está pasando al lado." (r. 13-02-2002)

"Es perfecto, te pones unos cascos y es la mejor manera de ponerse tu mismo una capa de cristal al lado que no te enteras de nada. Soy muy crítico con los cascos, muy crítico. No quiero quitarme culpas. Como responsable de la compañía creo que tiene que tener unos medios mucho más efectivos para que lo que se está haciendo se transmita. Pero si no hay una voluntad un poco personal de decir a ver que coño está haciendo el de mi lado, pues entonces también tienes algún problema." (r. 13-02-2002)

También se detectó un flujo de información importante en el área de contenidos que favorecía la comunicación interna, precisamente cuando los trabajadores suben a tomar el café.

"Dentro de los proyectos de gestión de conocimiento el café es una de las partes más importantes. Se considera como un punto importantísimo en la transmisión de conocimiento de la compañía." (r. 13-02-2002)

En posteriores reuniones una vez decidido todos los aspectos técnicos comenzaron a definir los contenidos y las divisiones de la red intranet teniendo en cuenta las discusiones sobre la comunicación dentro de Película Interactiva. Durante la presentación de las primeras maquetas, los ánimos parecían incrementarse, ayudados por la satisfacción del director de la organización.

"¡Esto ya es una reunión totalmente profesional! ¡Veo que las cosas avanzan! Exclama el director de la organización. La maqueta de la red intranet estaba proyectada en la gran pantalla de la sala de reuniones, dos portátiles estaban enchufados al proyector y conectados además a la red interna e Internet. Se preveía incorporar un foro y un chat interno bajo el epígrafe de café virtual." (a. c. 27-02-2002)

El director de la organización era consciente de que la transmisión del flujo de conocimiento no se debería de quedar sólo en la construcción de la red intranet sino que tendría que complementarse con las diversas reuniones que se suceden en la organización.

"Lo importante de una intranet es que sea capaz de documentar bien el conocimiento, pero los gurús del conocimiento dicen que hay dos tipos de conocimiento, uno que es el tácito y el otro que es el explícito. El explícito tiene una cierta capacidad para poderse meter dentro de un sistema documental, pero el tácito no, ¿por qué un tío vende y otro no? La única forma de comunicar esto es a través del contacto personal. Del intercambio de la propia experiencia más de lo que uno te puede escribir, ¿sabes? por eso considero importante las reuniones de proyectos." (r. 13-02-2002)

Notas a las reuniones "framework"

La asistencia del director de la empresa a diversos cursos de perfeccionamiento, ha implantado las reuniones semanales en la organización. Su convencimiento es que fomentando el aprendizaje, incrementará también el desempeño profesional de todos los miembros de la organización además de mejorar el nivel de satisfacción personal de cada uno de ellos.

Los ejercicios de análisis y evaluación de una aplicación multimedia interactiva se plantean en este grupo de manera formal y requieren de una preparación previa de cada trabajador el cual debe llevar sus tareas hechas y exponerlas ante los demás. La constante es un ambiente informal y desinhibido en casi todas ellas. Los integrantes del equipo en el que está presente el director de la organización es el que mayor mide sus palabras antes de hablar. La más participativa y la reunión más animada es la que corresponde al equipo de proyectos culturales pero en todas se discute y se avanza colectivamente. Todos los grupos parecen estar motivados ante los ejercicios de análisis de aplicaciones multimedia. Las técnicas que más se utiliza es la charla con discusión. Estos temas de formación "se colgarían" en la intranet de Película Interactiva por lo que facilitaría a los asistentes retomar lo aprendido.

Es difícil en estas reuniones determinar que es lo que aporta cada uno, el objetivo es el trabajo en equipo, el diseñador se puede decir que hace más hincapié en la parte visual, en la forma de la aplicación más que el resto de los participantes pero todos los demás opinan también abiertamente sobre estos elementos.

No observé gran rivalidad entre los grupos que se establecieron. Los diferentes nombres fueron parte de su carácter lúdico. Quizás esto fue un motivo para que las conversaciones entre los diferentes equipos y los chistes de los unos a los otros se incrementaran.

Como curiosidad, en general en estas reuniones apenas se hablaba de manera concreta sobre el aspecto del interfaz, ni de su composición, ni de la arquitectura y forma de sus páginas, ni apenas de comportamientos específicos de cada elemento. Cuando surge un tema relacionado se despacha con rapidez y se le encarga esta misteriosa tarea a uno de los diseñadores presentes en la reunión:

"(...) Se debe mostrar nuestra filosofía. Que sea una experiencia agradable y se transmita al usuario. Javier sabe darle la gráfica adecuada. Fernando matiza." (a. c. 27-02-02)

Lo mismo ocurre en el grupo de Santiago:

"La propuesta de la aplicación multimedia se la entregarán al cliente en un documento sobre papel y ¿cómo se lo vamos a presentar al cliente sin que le parezca "mal rollo" la valoración? Pregunta uno de los diseñadores. - Para eso tenemos a los artistas gráficos. Sonríe Santiago." (a. c. 15-02-2002)

Su significado, a mi juicio es que importa más la funcionalidad en la aplicación que la estética, se valora más el contenido que la forma. Así, ninguna de las pautas de análisis dadas al diseñador por la organización define las reglas o principios visuales que se necesitarán en la realización de sus tareas.

Ver fotografías número 35 y 36 en el capítulo Anexo.

Resumen

Las reuniones de aprendizaje framework surgen por la necesidad de contar con una serie de pautas para el análisis y evaluación de productos interactivos on-line. La mayoría de los integrantes de la organización consideran, este tipo de información, de enorme valor para su trabajo.

Se crearon tres grupos de trabajo diferentes en la organización. Cada grupo está integrado por diferentes miembros de los diferentes equipos de la organización:

- El grupo framework de cultura: Su principal objetivo consistía en hacer un framework que permitiera el análisis de museos on-line.

- El grupo framework de trabajo comercial, su principal objetivo es analizar un web comercial siguiendo las guías que disponían de análisis.

- El grupo framework corporativo su principal objetivo es crear una nueva página web corporativa siguiendo las pautas de análisis que disponían. Su segundo objetivo es la creación de la red intranet.

La introducción de las plantillas de análisis provocó aspectos que pueden ser considerados negativos:

- No llegar a una solución definitiva a corto plazo en ninguno de los grupos.

- Olvidar la estrategia propia debido a un uso sistemático del seguimiento de las guías de análisis.

Algunos aspectos positivos de la introducción de plantillas de análisis son los siguientes:

- Permitir a los diseñadores incrementar su autonomía.

- Reflexionar sobre asuntos que afectan a la comunicación interna de la organización. Esto confirmó algunas de las evidencias que recogía en la organización:

- La comunicación interna presenta deficiencias. La capacidad de transmitir conocimiento es pobre.

- El uso de cascos y auriculares para escuchar música es uno de los principales elementos que se consideran problemáticos y causantes de la baja comunicación interna.

- Se favorece la comunicación interna cuando los trabajadores "suben a tomar el café."

Algunos de estos problemas fueron discutidos para llegar a una solución que estuviera presente en la red intranet. Con la promoción de la red intranet no se descarta continuar fomentando el diálogo personal de reuniones de proyectos.

Otras consideraciones de interés es que en las reuniones de aprendizaje framework es apenas se habla de cuestiones que afectan a elementos visuales del trabajo del diseñador.

Reuniones imprevistas en la propia área de trabajo

En el propio área de trabajo, ya sean el correspondiente al equipo multimedia, de diseño gráfico o de contenidos se suceden pequeñas reuniones diarias. No tienen una preparación previa sino que se deciden sobre la marcha. Casi todas tienen como finalidad la toma de decisiones con celeridad. Se decide desde lo más banal a lo más complejo. En el área multimedia Santiago es quién supervisa todos los proyectos. Sucede casi a diario. Suelen ser los diseñadores quienes solicitan la ayuda de Santiago pero también el coordinador aclara dudas respecto a su trabajo. Algunos preguntas que inician estas reuniones son:

"¿Y cómo quedaría de esta manera?" (a. c. 5-12-2001)

"¿Pondremos unas flechas con tipografía o unos iconos?" (a. c. 17-12-2001)

"¿Qué color te parece más navideño Francisco? ¿este azul oscuro o este otro? Me pregunta Santiago." (a. c. 5-12-2001)

"¿Tienes el documento "Photoshop" y el "Freehand" original?" (a. c. 10-12-2001)

"¿De esto ya me encargo yo...? ¿Lo miras tú?" (17-12-2001)

"- Bueno Santiago, esto (proyecto) ya está. Dice Alejandro cuando acaba su tarea de montaje de la aplicación.
- ¿A ver lo miramos? Santiago que se dirige al puesto de este diseñador para supervisar su trabajo." (a. c.7-02-2002)

La temática es muy amplia, desde cuestiones referidas a la composición y comportamiento de elementos visuales de la aplicación hasta la planificación y organización del equipo en las siguientes etapas del proyecto. Dependiendo de la cantidad de los miembros del equipo que participen en el proyecto si se prevé que la cuestión interesará a varios miembros de diversos equipos es Santiago quien convoca una reunión en una sala adecuada para tal fin, pero otras ocurren en el mismo área multimedia dado que a menudo se necesita ejemplificar o guardar los cambios al momento en el ejercicio que trabajen.

Ver las fotografías número 16, 18, 25 en el capítulo Anexo.

En resumen, las reuniones imprevistas no tienen una preparación previa. Se busca tomar decisiones con celeridad. En el área multimedia es el coordinador quien supervisa todos los proyectos, por tanto suele estar presente en casi todas ellas.

Reuniones de carácter general

En estas reuniones están presentes todos los miembros de la organización. Esta se celebra en el piso de arriba y suele ser el director de la organización quien las convoca. Suele ser de carácter anual. En ellas se hace un balance sobre la situación actual y las perspectivas económicas de futuro. Durante la recogida de datos, una reunión de carácter general fue convocada por uno de los programadores, para explicar a todos el funcionamiento de la nueva red interna de Película Interactiva. Se trataron temas de cómo compartir archivos, de cómo utilizar recursos de otros ordenadores, sobre la seguridad de la red ante los virus informáticos, de cómo imprimir "desde todas partes, y con todas las impresoras", etc. Como anécdota, este programador destacó que con el nuevo funcionamiento de la red interna y mediante un sistema de contraseñas será posible trabajar "el Domingo desde vuestra casa" al permitir a los trabajadores disponer de los documentos de trabajo en cualquier momento y desde cualquier ordenador, sin tener que desplazarse necesariamente a la organización. (a. c.11-01-2002) (ver también e. S. 11-01-2002)

En estas reuniones normalmente se utilizan técnicas audiovisuales que presentan resúmenes de aquellos puntos más importantes de la exposición para facilitar la comprensión del mensaje por parte de los asistentes. Estas presentaciones suelen ser elaboradas por el propio individuo que realiza la presentación (en la red intranet disponen de plantillas que facilitan esta tarea) pero en ocasiones este trabajo es delegado a un redactor o un diseñador sobre todo cuando la presentación se hará fuera de la organización, o a un cliente en especial.

Ver en el capítulo Anexo la fotografía número: 37

Otras reuniones

Otro tipo de reuniones son aquellas que pretenden un cambio de actitud en el trabajador. El llegar tarde, el ponerse los auriculares, el mostrar la debida compostura cuando llega un cliente, el pedir explicaciones por el incumplimiento de trabajo, etc. Estas suelen ser de tipo personal o en grupo.

En todas aquellas reuniones que asistí no se produjeron conflictos ni situaciones difíciles.

Problemas referidos al investigador

No he tenido acceso a todas las reuniones que quise pero sí a la mayoría. Algunos argumentos dados "queremos ir muy rápido, no queremos perder el tiempo" o "esto creo que no te va interesar".

En muchas de las reuniones "framework" no se abordaban sus objetivos previstos de manera directa. Son muchas las ocasiones en que se divagaba sobre aspectos complementarios. Quizá el carácter experimental de estas reuniones se ofrecía a ello. También el ritmo de trabajo en la organización hacía que algunos de los trabajadores no dispusieran de tiempo para preparar estas reuniones. Cada semana se planteaban situaciones diferentes sin que se hubiese dado una respuesta concluyente a las anteriores, así al no haber opciones previas, la toma de decisiones se alargaba. En ninguno de los equipos se llegaron a conclusiones mientras recogía información en la empresa. Tampoco cuando inicié la negociación final de esta investigación. El trabajo "muy importante" que se tenía previsto desencadenar no tuvo lugar.

En ocasiones, las pequeñas reuniones que se producían en el área multimedia, era muy difícil seguirlas, me refiero a saber de lo que estaban hablando, saber a lo que se referían en el preciso momento. El ritmo de su trabajo no me permitía inmiscuirme al instante en sus opiniones. Todo lo que consideraba relevante lo apuntaba en las anotaciones de campo y lo retomaba más tarde en entrevistas.

Grado de discrepancia entre lo que se dice y se hace

Me he dado cuenta que en la revisión de las anotaciones de campo, las reuniones de discusión de presupuestos no abundan. Pese a que en la organización se intenta implicar al diseñador en este asunto para que tenga conciencia de las horas presupuestadas y agilicen sus actividades, el tiempo empleado por los diseñadores todavía está demasiado centrado en las etapas finales de realización y montaje de proyectos. Aún así, aunque los diseñadores no hayan elaborado el presupuesto en el proyecto que trabajan, ellos tienen en cuenta "las horas" en su ritmo de trabajo diario.

"En el área multimedia sólo se encuentra Paula trabajando delante de su ordenador. Está "maquetando" en Dreamweaver el interfaz del proyecto de cultura. Está metida de lleno en su labor. Me dice que tiene mucho trabajo y 'las horas' para este ejercicio están próximas a finalizar." (a. c. 19-02-2002)

El café, la comida, el agua

Mientras era trabajador nativo en muy pocas ocasiones había subido a la planta de arriba. Solamente para situaciones que necesitaban resolver algún problema relacionado con mis actividades profesionales. Desconocía que allí tenían lugar varios hechos de socialización dentro de la organización mucho mayor que en el piso de abajo. Esto ocurría con las comidas y la toma de café.

"Los de contenidos sabemos todo de todos. Cuando suben a tomar el café[115] nos ponen al día..." Uno de los redactores bromeando en una de las reuniones framework. (r. 13-02-2002)

Normalmente no tomo café y siempre salgo a comer fuera de la organización por lo que estos hechos como trabajador nativo me pasaron inadvertidos. Allí las bromas y el ambiente desinhibido parecen relajar a los allí presentes cuando son varios los que se juntan allí. A pesar de ser encuentros

[115] ver el transcurso de la reunión framework, r. 13-02-2002

breves, (ya que casi siempre se desplazan de manera inmediata a tomar el café y a comer delante de la pantalla de sus respectivos ordenadores) es un motivo para charlar con los demás compañeros y cambiar impresiones de todo tipo, incluido la situación de los proyectos en la empresa. Esta situación es muy difícil de observar en el piso de abajo o en el propio área multimedia.

Otros hechos dónde se rompen la formalidad del trabajo y que conocía como trabajador nativo tienen lugar en los pasillos. Allí es donde algunos salen a fumar y contar anécdotas o chismes. En el piso de abajo la mayoría de los trabajadores acuden a buscar agua en una garrafa ubicada en una de las habitaciones destinadas al almacenaje de "utensilios de limpieza" dónde es frecuente encontrarse con otro miembro de la organización que también acude a por un vaso de agua. En esta última situación el encuentro es de menor duración, a veces fugaz y tan sólo se produce una mirada expresiva de complicidad o un gesto de indiferencia. También la bebida de la Coca-Cola como ya se comentó en el capítulo de la vida del diseñador forma parte de la comunicación más informal de Película Interactiva.

Como resumen, los miembros de contenidos, por el mero hecho de estar al lado de la cocina y tener la cafetera al lado son los miembros de la organización que poseen un mayor conocimiento de la información interna. No sólo de chistes, de actualidad, sino de proyectos y problemas que surgen en otras áreas.

Ritual de salida de un miembro de la organización

En las anotaciones de campo describo el día en que uno de los programadores abandonaba la organización. Selecciono el momento por considerarlo suficientemente ilustrativo:

"Santiago me mostraba algunas de las principales características de los primeros CD-ROM en los que participó de una manera intensiva. Mientras en el área multimedia varios de los diseñadores dejaban de trabajar y comenzaban a charlar entre ellos. Se levantaron de sus sillas entre bromas, sonrientes y salieron del área. El motivo era que ya había llegado la hora para acudir a una minifiesta sorpresa de

despedida a uno de los programadores que tendría lugar en el piso de arriba. Cuando tomaba estas notas en el área multimedia sólo quedábamos Santiago y yo. Estaban impacientes por comenzar y una llamada de teléfono pareció advertir a Santiago de que subiéramos de una vez - ¡Que subiéramos ya!- Sería una pequeña fiesta sorpresa en la que estarían presentes todos los miembros de Película Interactiva y únicamente faltábamos nosotros y el programador al cual se le daría la sorpresa. Santiago fue el encargado de avisar a este que había quedado solo y extrañado en el piso de abajo para que se apresurara en asistir a una "reunión general" que habían convocado. Subí con ellos las escaleras. Se palpaba una ligera emoción. Una vez arriba fue el programador quién abrió la puerta de la sala de reuniones que estaba "misteriosamente" cerrada. La ovación fue grande. Allí estaban todos los trabajadores de Película Interactiva. No se esperaba tal recibimiento y eso pareció gustarle. El ambiente difería completamente de los días laborales. Aunque algunos de los trabajadores parecían cohibidos, en general todos disfrutaban de estos momentos. La mesa de la sala de reuniones estaba cubierta con platos de plástico de variado "picapica" y botellas de Champagne u otras bebidas como agua y Coca-Cola.

Fue el equipo de administración quien se encargó de organizar y preparar esta despedida. Días atrás se solicitó por correo electrónico a todos los trabajadores (se excluyo de esta lista al programador que abandonaría la organización) la aportación de un pequeño donativo para comprarle un regalo de despedida.

De nuevo en la "mini fiesta", Fernando, el director de la organización mediante un sencillo acto que contrastaba con la informalidad del evento agradeció la ayuda prestada del programador durante el tiempo que ha estado trabajando con ellos:

- Esta no es una relación que se acaba. Seguro que habrá futuros proyectos en los que continuaremos en contacto.

Todos brindaron por el futuro de este profesional. Al programador se le entregaron unos sencillos regalos junto con un libro de firmas y dedicatorias de sus compañeros. Se comentaban anécdotas y

chistes. Santiago filmaba con su videocámara y sacaba fotografías a la vez intentando capturar la expresión alegre de algunos de los trabajadores.

Al finalizar este pequeño ritual tuvo lugar una comida en un restaurante cercano a la organización. Aunque continuó el ambiente festivo ahí ya no fueron todos los trabajadores. El Viernes a la tarde la mayoría de ellos tenía sus respectivos cursos de framework a los que no dejaron de asistir aunque estas reuniones comenzaron más tarde de lo habitual.

El programador quedaba hablando con la recepcionista cuando yo entré en una de las reuniones para continuar mi tarea de recogida de datos. No sería su último día de estancia en la organización, tendría que venir de nuevo a firmar varios papeles administrativos dentro de quince días. Como investigador fue el último día que lo vi." (a. c. 15-02-2002)

La salida de un miembro de la empresa no sólo es un motivo para organizar una pequeña celebración que reconozca la labor prestada de un individuo sino que además ofrece implícitamente unidad al grupo que queda y fomenta la comunicación interna de los equipos.

El programa de registro de horas

El programa de registro de horas es un software instalado en la red interna de Película Interactiva que permite gestionar al día los diferentes proyectos en los que trabajan. Es una herramienta pensada para facilitar el trabajo del equipo de administración y de los responsables de proyectos. Fue creada y desarrollada por el equipo de programación.

El funcionamiento es el siguiente. Todos los días cada trabajador debe abrir este programa accediendo desde la red intranet. Mediante una contraseña accede a un menú dónde encuentra un listado de todos los proyectos en los que se trabaja actualmente en Película Interactiva. Una vez localizado el proyecto el trabajador rellena las horas que ha invertido en él y especifica con un pequeño

comentario la actividad que realizó en el proyecto. Esta operación queda guardada en una ficha personal que será consultada por el equipo de administración o por los responsables de proyectos.

Desde el equipo de administración se pueden ver entonces las horas que se han empleado en cada proyecto. Allí al tenerlo todo informatizado en una base de datos lo traducen inmediatamente a hojas de cálculo y así le permiten seguir a diario la contabilidad, el acumulado mensual, los detalles de los gastos directos e indirectos, etc.

En esa "chuleta" como así le llaman desde este equipo "puedes llegar a consultar todo." Los detalles económicos, las horas invertidas por cada trabajador, las horas divididas por equipos incluso la información del cliente, su teléfono, su dirección electrónica, etc. Los epígrafes que aparecen en este programa son: Datos, detalles de horas, resumen gastos e información del cliente. Es un programa muy útil que satisface enormemente las necesidades del equipo de administración sobre todo a lo referido a temas de facturación:

"En todas las empresas hay que facturar al día. (...) Sí, porque sino que estás gastando muchos gastos de estructura y no estás cobrando nada. Las nóminas no se pagan solas, se pagan con lo que facturamos, y si yo no facturo al día, normalmente los clientes no te pagan en efectivo, te pagan a 60 a 90, pues claro, cuanto más tarde factures más tarde voy a cobrar, otras veces no cobro hasta cuatro meses... Esto es difícil de arrastrar." (e. ad. i. 22-02-2002)

La página clave "la del estado del proyecto" también puede ser vista por los responsables de proyecto pero no por el resto de trabajadores de la que difiere en varios detalles. Por ejemplo en un apartado llamado "previsiones". Allí cualquier jefe de proyecto puede ver las horas adjudicadas o presupuestadas y le permite así controlar las horas invertidas por los miembros de los demás equipos que trabajan en ese mismo proyecto además de comprobar al momento cuantas horas exactas son las que le quedan de trabajo para ajustarse a lo acordado con el cliente. Esto le da mayor tranquilidad durante la ejecución de un producto multimedia sobre todo en proyectos que tienen un presupuesto fijo, que trabajan miembros de diversos equipos y son de larga duración.

Para el equipo de administración y los responsables de proyecto es básico que se rellenen las horas día a día.

"Pero claro, si la gente no ha metido las horas, y el jefe de proyecto entra ve que le queda veinte horas y después resulta que después de una semana sus trabajadores no han metido horas, pues resulta que da la vuelta a la tortilla y que se ha pasado en cincuenta. De ahí la importancia. Y al día no las mete nadie. Bueno, casi nadie, muy pocos, a lo mejor cinco." (e. ad. 22-02-2002)

Aquí comienzan las complicaciones que no son pocas. El equipo administrativo tiene control absoluto sobre la herramienta. Son los encargados de abrir y cerrar proyectos. Abrir quiere decir incluirlos en la lista de proyectos en los que se trabaja actualmente y cerrarlos es prepararlos para la facturación y por tanto eliminarlos de la lista que todo trabajador ve desde su ordenador.

"Pero para poder cerrarlos tengo que garantizar que la gente me ha metido horas y cómo no hay nadie... no hay ningún día a la semana que me hayan metido todo el mundo las horas. Entonces yo no puedo fiar de esto. ¿Que tengo que hacer ficha por ficha por cada empleado? ¿Mirar los días que le faltan... ? - Oye no se que... (e. ad. 22-02-2002)

"Si tardan un día en poner las horas no pasa nada, pero si tardan un mes en poner las horas como hace Federico eso es destrozar el sistema." (e. ad. 22-02-2002)

Los inconvenientes comienzan cuando los trabajadores no rellenan las horas al día. Esto provoca a menudo tensiones. Cada vez que alguien se ha olvidado de fichar, automáticamente recibe en su correo electrónico un mensaje que le avisa recordándole que no ha rellenado las horas. Las anécdotas recogidas en las anotaciones de campo son las siguientes:

Desde el trabajador intranquilo que se preocupa de llevar el registro no sólo al día sino a la hora con lo que resulta que el proyecto todavía no está abierto por administración.

"Miguel está preocupado por registrar las horas una vez concluido este pequeño trabajo y empezar el siguiente.

- Santiago, perdona ¿Y este trabajo dónde lo coloco? Pregunta Miguel refiriéndose al programa de registro de horas.

- Pregúntale a Marina... Para abrir un nuevo proyecto. Responde Santiago. Miguel llama por teléfono al área de administración preguntándole por la apertura del proyecto." (a. c. 10-12-2001)

- "¿Hay proyecto abierto? Dice Simón.

- ¿Abierto? No, todavía no hay. Aclara Roberto.

- Pues no pongo horas.

- Si claro después te llama Marina y...

Roberto y Simón dan por terminado la jornada por hoy." (a. c. 5-02-2002)

"Aunque parece dar por finalizado la jornada por el día de hoy un detalle le obliga a sentarse de nuevo delante de su pantalla de ordenador.

- ¡Eh! ¡Las horas! Exclama Roberto.

- Ya lo olvidaba, dice Simón.

Abren el programa de registro de proyectos y rellena las horas correspondientes al día de hoy. Al ver a Roberto que estaba consultándolo, Simón pregunta a Roberto: - ¿Y yo que hice ayer? ¡Me falta por rellenar un par de horas!

- Eso es lo que pasa por no rellenar las horas al día, sobre todo cuando trabajas en varios proyectos a la vez." (a. c. 24-01-2002)

"Javier, Enrique y Luis parece que han acabado la reunión. Me lo confirma Javier cuando está apunto de irse. Cuando ya está preparado con su chaqueta abrochada, su mochila al hombro, mira atrás y exclama en voz alta alarmado: - ¡Las horas! ¡Me falta rellenar las horas!" (a. c. 25-01-2002)

"Llega Juan Carlos del piso de abajo. Parece descontento.
- ¡Vaya follón con las horas! Ahora pondré media hora discutiendo las horas y otra media hora discutiendo la ficha personal." (a. c. 5-02-2002)

También provoca distracción entre los trabajadores. Un ejemplo de ello:

- "Mírame esto que te parece. Expone Roberto.
Roberto lee en voz alta dos opciones para una oración gramatical. Simón parece no darse cuenta dado que se puso a rellenar 'las horas'.
- Pues lo tienes que leer de nuevo para darte una valoración porque estaba rellenando el registro de horas y no me di cuenta." (a. c.19-02-2002)

"- ¿Supongo que también rellenabas horas todos los días? Me pregunta en tono irónico Jorge para exponer él a continuación su punto de vista." (a. c. 29-11-2001)

Como trabajador nativo pude comprobar que el seguimiento diario de este programa no es una tarea atractiva. En mi caso sólo los últimos meses rellené las horas diariamente en mi ordenador debido a que todavía este programa estaba en fase de experimentación y de prueba. Antes se registraban las horas en un papel cuadriculado. A pesar de que ahora el soporte ha cambiado el concepto sigue siendo el mismo.

Durante la recogida de datos en la organización y a pesar de recoger bastantes anécdotas sobre esta actividad pocos son los miembros que lo han planteado como un problema.

"Es un sistema que no me convence en absoluto. La imputación de horas a proyectos a pesar de ser de los grandes programas de registro de horas es el más rollo. Es cómo pasar lista en el cole. Te sientes guardia civil y a demás no te cuadran. Todo el mundo sabe de números, de horas, es el más desagradecido, ir a la gente y decirle: – 'Te queda una semana de horas.' 'Te has pasado dos días.'" (e. p. e. ii. 28-02-2002)

Pese a reconocer las ventajas que facilita esta herramienta para su trabajo uno de los responsables de proyectos muestra su disconformidad con este método de registro cuando llega el momento de dar un toque de atención a sus compañeros de trabajo. Pero destaca más inconvenientes tal como afirma a continuación.

"A veces tu otorgas horas en proyectos que no están bien y te disparan mucho los presupuestos... La mayoría de la gente una trabaja como taxímetro de parking que pasado un cuarto de hora y otorga una hora a un proyecto y horas de pensar como dices tú perfectamente, que se dedican muchas. Y no sólo aquí arriba. Multimedia por cuestiones técnicas dedica mucho tiempo. Entonces la línea entre pensar una solución y solucionarlo depende a veces de 20, 30 o 40 horas y es como excesivo. Entonces el concepto, se entiende empresarial, el coste de un trabajador no es lo que cobra sino lo que vale a la empresa, se le asocia el abrir y cerrar puertas, el teléfono... Pero que otorgar esto, imputarlo en presupuestos que no se han hecho así, no cuadran, porque no cuadran. Todo lo que se hace ya no sólo a nivel cultural mucho más a nivel multimedia rompe los presupuestos, los duplica. No cuadran los presupuestos." (e. p. e. ii. 28-02-2002)

Las horas que rellenan los trabajadores son exclusivamente para el tiempo de trabajo dentro de la organización. Muchos parecen asumirlo y de ahí que lleve a pensar que ciertos trabajadores actúen como un "taxímetro de parking" y lleguen a "cuadrar" el tiempo invertido en las diversas actividades de realización de un proyecto. Las razones que expone este trabajador son debidas a que no se tiene en cuenta la reflexión en las primeras etapas de un proceso creativo ni el trabajo que se lleva uno a casa pensando en solucionar el proyecto del día siguiente cuando se rellenan las horas en este software. Entonces si se sumara ese tiempo real a los presupuestos los duplicaría en su valor económico.

La venta del software de registro de horas

Uno de los proyectos en los que trabajaron algunos de los diseñadores durante mi estancia en el campo fue en la personalización de las pantallas del programa de registro de horas para otras empresas.

Este hecho se produjo como consecuencia de lograr vender este software a otras organizaciones. Así lo refleja Santiago.

"Esto lo lleva más la parte de programación pero nosotros intervenimos en un punto de personalización. La herramienta de registro de horas de Película interactiva que hicimos aquí para uso interno. La gente del *grupo Sol* le ha interesado la aplicación y se la vamos a vender (...) Una herramienta que hicimos para uso interno de gestión de nuestra empresa la vamos a vender con lo cual le sacaremos un poco de rendimiento. La intención es que aquí no nos haya costado nada esta herramienta" (e. S. 11-01-2002)

La venta de esta herramienta informática supuso un éxito para Película Interactiva. Sólo uno de los programadores mostraba cierta desilusión por no haber conseguido retener en la organización los derechos de reproducción de este software.

"Antonio comunica preocupado que uno de las aplicaciones que desarrollaron los programadores de Película Interactiva 'el programa de registro de horas' lo han vendido con todos los derechos de reproducción a otra empresa para que así puedan venderlo ellos también." (a. c. 11-01-2002)

El trabajo del diseñador en este producto consistió en integrar y optimizar las imágenes que definió el equipo de diseño gráfico, dado que estos fueron los que establecieron las normas de estilo de la organización que decidió comprar esta aplicación. Trabajaron pues juntos los programadores, los diseñadores gráficos y los diseñadores multimedia. Así lo reflejo en las anotaciones de campo:

"Santiago y Antonio hablan sobre el programa de registro de horas. Sólo la gráfica, los colores y la imagen corporativa difieren de la aplicación de Película Interactiva. Este producto está adecuado ahora para otra empresa. Las funciones del programa son idénticas a la que utilizan en esta organización.
Una vez el equipo de diseño gráfico sugirió las pautas de imagen, el equipo de programación y de multimedia se pusieron de acuerdo para las restantes tareas. El montaje y la optimización de los documentos visuales fue llevada por el equipo multimedia. No parece haber sido una tarea ardua para

ellos. Ha sido Santiago quién procede a guardar los cambios después de visualizar las diversas pantallas y explicarle al programador dónde ubicó los documentos de imagen en el proyecto." (a. c. 14-01-2002)

En las futuras actualizaciones de este software los programadores y diseñadores multimedia trabajaron juntos:

"Acaba de llegar Luis que se pone enseguida a trabajar con Miguel en el programa de registro de horas." (a. c. 24-01-2002)

La siguiente anotación refleja el momento en que los diseñadores multimedia trataron conjuntamente este proyecto. No sólo discutieron sobre motivos visuales sino que este ejemplo muestra un interés por la navegación y el esquema de la interactividad.

"Miguel y Santiago conversan sobre la página de registro de proyectos.
- ¿Que pasa si hago click aquí? Porque cada vez que se quiera publicar algo...
- Bueno se va definiendo." (a. c. 24-01-2002)

Resumen

Los trabajadores disponen de un mecanismo de control de su trabajo diario. Es el programa de registro de horas. Todos, incluido los diseñadores rellenan cada día sus actividades en este programa software que fue ideado por la propia organización. Esta herramienta de gestión interna se vendió a otras organizaciones lo que supuso un éxito para la organización.

Ver en el capítulo Anexo las fotografías número 38 y 39.

Actividades del diseñador

El programa de registro de horas puesto a disposición de la investigación puede ofrecer datos concretos de las actividades del diseñador: ¿Cuáles son las actividades que realiza el diseñador según el registro de horas? ¿cuánto tiempo es dedicado por el diseñador en el montaje de las aplicaciones multimedia? ¿cuánto tiempo hay destinado a las primeras etapas del diseño de la aplicación?

Durante el tiempo de recogida de datos en la organización se cerraron[116] 16 proyectos en el área multimedia. Esto no quiere decir que en todos los proyectos trabajaran todos los diseñadores. Santiago es el único que aparece en ellos. Otro dato importante es que algunos proyectos no se cierran de manera inmediata a la finalización de la realización del producto, sino que se produce varios días o incluso meses más tarde. Hay que tener en cuenta que algunos de los datos recogidos en el programa de registro de horas no corresponden exactamente a las actividades observadas durante la recogida de información.

Las anotaciones de los diseñadores allí son muy variadas. Algunas actividades que escriben son muy precisas del tipo "reunión para hablar del proyecto: 1 hora"; "planteo del diseño: 2 horas"; "realización web: 8 horas"; "montaje: 4,5 horas" pero otras están más difuminadas, por ejemplo "esquema y otros: 5 horas" "otros informes: 1 hora"; u abarcan varias actividades en el mismo tiempo "recogida de material, planteamiento y realización: 4 horas ", "montaje, impresión y finalización del anteproyecto. Edición HTML. Creación CD y estructura web. Reunión con David: 8,75 horas" que complica la clasificación de esos datos.

Para categorizar esta información se ha dividido las actividades en 7 epígrafes:

- Reunión: Aquellas tareas que corresponden a las siguientes anotaciones: "reunión para la presentación del proyecto"; "reunión con Santiago", "reunión con el cliente", etc.

[116] La persona que es responsable de un proyecto se pone en contacto con el equipo de administración que se encargará de "abrir" o "cerrar" la información referida al programa de registro de horas según un proyecto se inicie o finalice.

- Presupuesto: Son aquellas actividades semejantes a: “hacer presupuesto”, “redactar presupuesto”, etc.

- Diseño inicial/guión: Son aquellas actividades que corresponden a las siguientes leyendas: “planteo del diseño”, “preparar proyecto”, “preparar esquema”, “preparar contenidos”, etc.

- Realización: Bajo este epígrafe se reunieron las siguientes actividades: “realización web”, “realización CD”, “montaje”, etc.

- Testing: Son aquellas actividades que corresponden a las siguientes leyendas: “testeo, corrección y preparación del CD”; “otros retoques. Preparación de CD-ROM”, etc.

- Actualización: Este epígrafe reúne actividades como: “actualizaciones varias”; “nuevos contenidos, actualización”, etc.

- Otros: Son las actividades indefinidas o relacionadas con el mantenimiento de la organización: “horas introducidas por administración para cuadrar el mes”, “back up” (copias de seguridad), etc.

Siguiendo la categorización anterior las actividades de cada uno de los diseñadores en los proyectos cerrados entre el 19 de Noviembre de 2001 y 29 de Marzo de 2002 son:

Santiago

El mayor porcentaje de actividades corresponde a las etapas de realización y montaje. En el programa de registro de horas detalla que el 2% de estas tareas son para actividades exclusivas de programación, 4% para tratamiento de sonido; y 3% de vídeo. Si se contrasta con las actividades de los demás diseñadores se puede observar como Santiago es el único que recorre todas las etapas de elaboración de una aplicación multimedia.

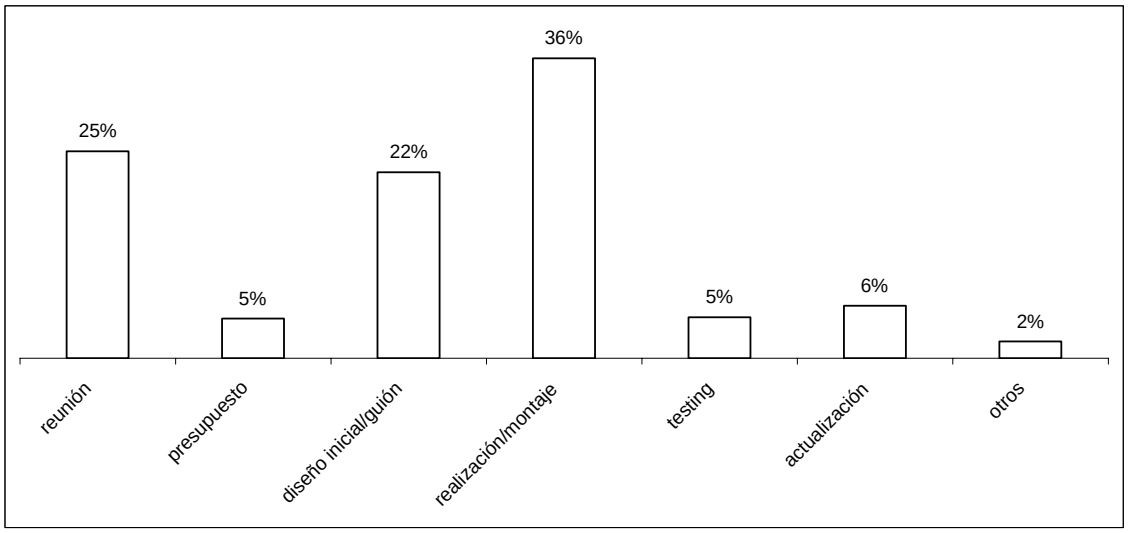


Gráfico 2: Actividades de Santiago en los proyectos cerrados.

Fuente: Elaboración propia.

Alejandro

De las actividades de realización y montaje, detalladas en el programa de registro de horas el 21% son para tareas exclusivamente relacionadas con la edición de sonido y audio. Las restantes actividades de este diseñador no superan el 13%.

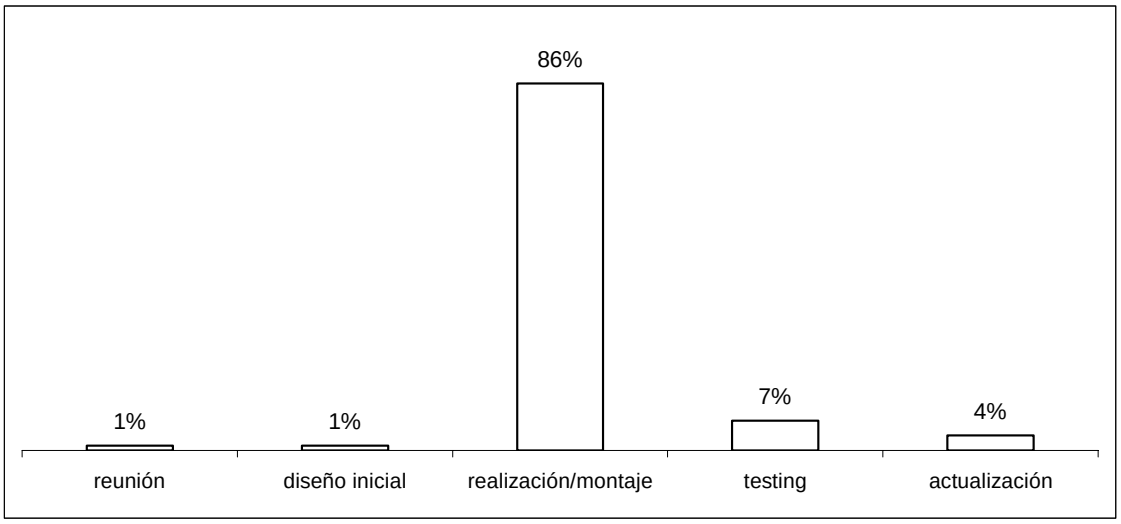


Gráfico 3: Actividades de Alejandro en los proyectos cerrados.

Fuente: Elaboración propia

Paula

De las actividades de realización y montaje, detalladas en el programa de registro de horas el 32% son para tareas relacionadas con el tratamiento de sonido. Las actividades correspondientes a la actualización (de incorporar nuevos contenidos textuales, de adaptar nuevos elementos visuales, de añadir nuevos elementos de comportamiento interactivo que mejoren sutilmente el interfaz de una aplicación siguiendo las exigencias del cliente) son el 31%.

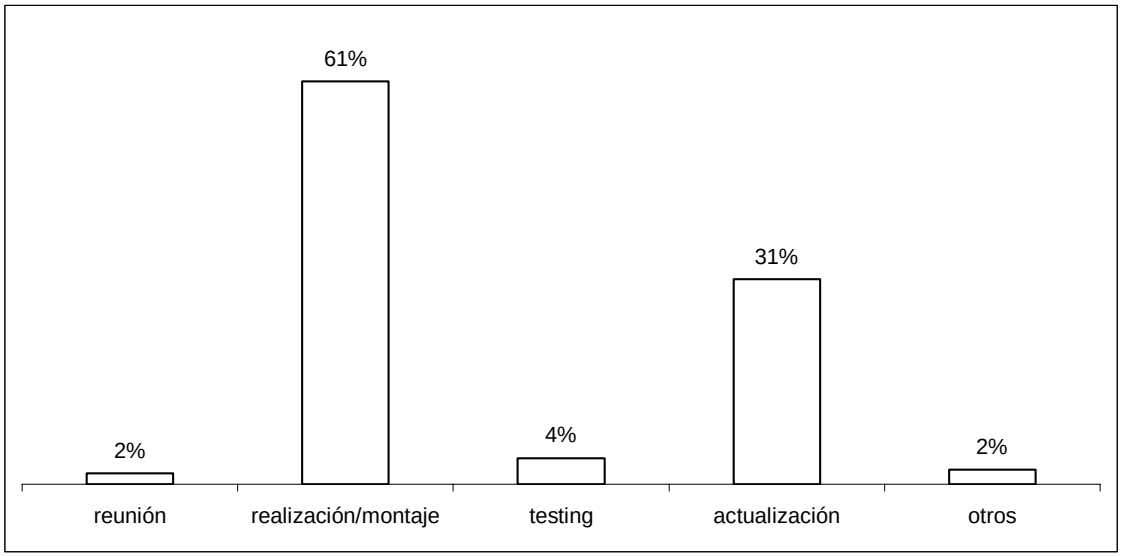


Gráfico 4: Actividades de Paula en los proyecto cerrados.

Fuente: Elaboración propia.

Miguel

De nuevo las actividades de realización y montaje son las más numerosas entre los diseñadores. Miguel también recorre la mayoría de las etapas de realización de una aplicación, pero ninguna de sus tareas está relacionada con la elaboración de presupuestos.

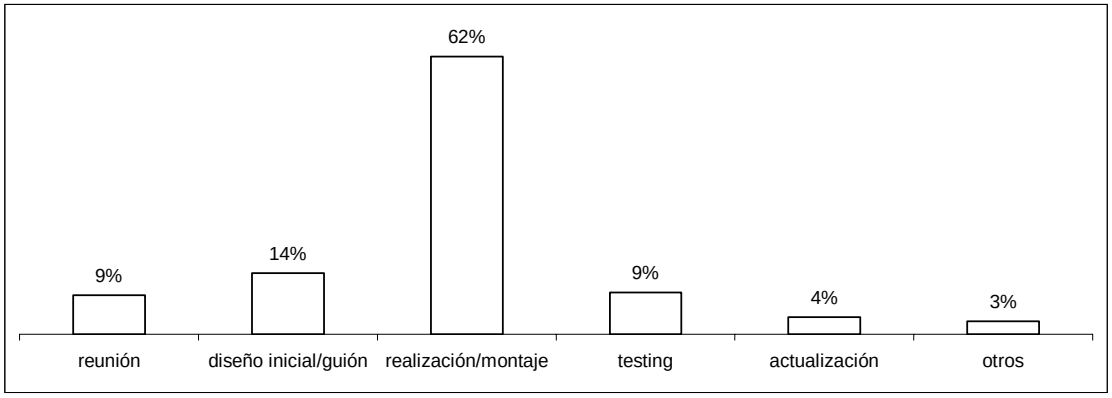


Gráfico 5: Actividades de Miguel en los proyectos cerrados.

Fuente: Elaboración propia

Javier

De las actividades de realización y montaje, detalladas en el programa de registro de horas el 2% son para tareas exclusivamente relacionadas con la programación informática.

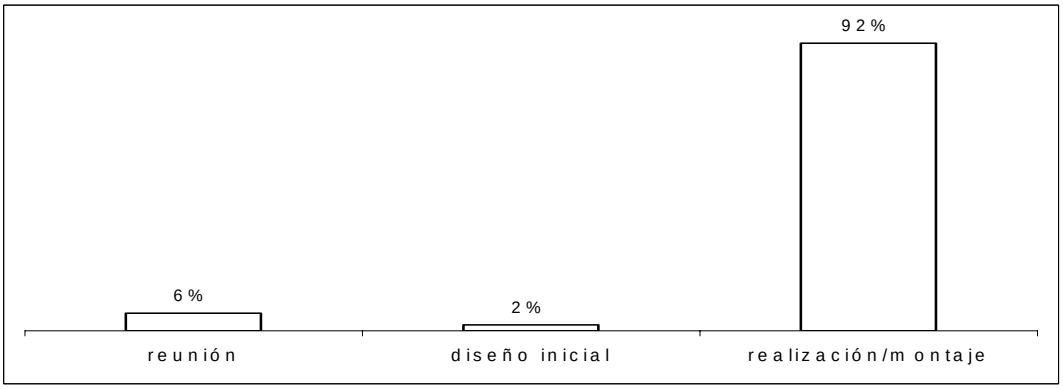


Gráfico 6: Actividades de Javier en los proyectos cerrados.

Fuente: Elaboración propia.

No todos los diseñadores recorren todas las etapas de desarrollo de un producto multimedia interactivo. La mayoría de las actividades desempeñadas corresponden a la etapa de realización y montaje, una vez que el diseño inicial está establecido. Es relevante que los diseñadores en esta etapa también asuman el montaje y la adaptación de los documentos de vídeo, de la adaptación y optimización de los ficheros de sonido e incluso de programar rutinas si es necesario. El montaje es el porcentaje más alto en todos ellos, incluso el coordinador del área.

Actividad en el proyecto "Navidad, tiempo para compartir"

Los siguientes datos son referidos a las actividades registradas por los diseñadores en el proyecto "Navidad, tiempo para compartir" que corresponde al capítulo "seguimiento de un proyecto". Se ofrece una idea detallada de las actividades de cada diseñador.

Santiago

Estuvo presente en todas las etapas del proceso de elaboración del producto. Las reuniones iniciales (reunión con el cliente, reunión con el programador, reunión con colaboradores) son el 18% de sus actividades, la elaboración del presupuesto (hacer presupuesto, elaboración del presupuesto) el 5% horas de sus actividades, la elaboración del guión, y diseño inicial (esquemas, preparación del guión, planteo del diseño) el 15 % de sus actividades, la realización (diseño, realización web) el 59% y la evaluación y testing (Evaluación y valoración del proyecto) el 3 %.

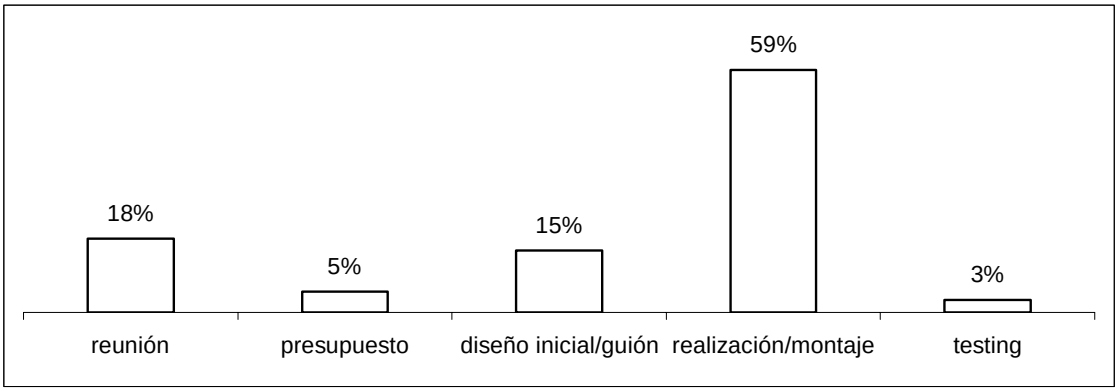


Gráfico 7: Actividades de Santiago en el proyecto navideño.

Fuente: Elaboración propia.

Alejandro

Se incorporó en la etapa de realización y montaje pero no continuó en las demás etapas. Las actividades son dos, la realización de elementos gráficos y el montaje e integración de textos. Son el 100% de sus actividades.

Paula

Se incorporó en la etapa de realización y montaje a modo de ayuda a Santiago. Continuó trabajando esporádicamente hasta la finalización del producto. Las actividades anotadas son de ayuda a la realización de trabajo que desempeña Santiago. El montaje ocupa el 85,7% de sus actividades, de las cuales el 14,28 % son para la traducción y montaje de textos. Las correcciones de esta aplicación y las tareas de "testing" ocupan el 14,28% restante.

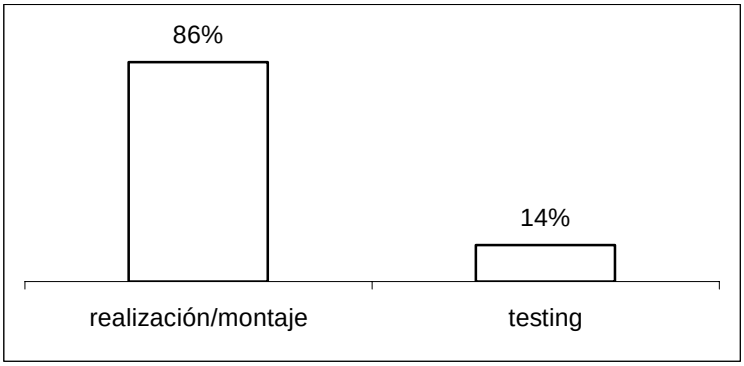


Gráfico 8: Actividades de Paula en el proyecto navideño.

Fuente: Elaboración propia.

Miguel

Es el diseñador a quién Santiago delega la mayor parte de las tareas de realización y testing. El montaje de la aplicación ocupa del 91,37% de las actividades anotadas, el tanto por ciento restante corresponde a comprobar su correcto funcionamiento, representa el 8,62%

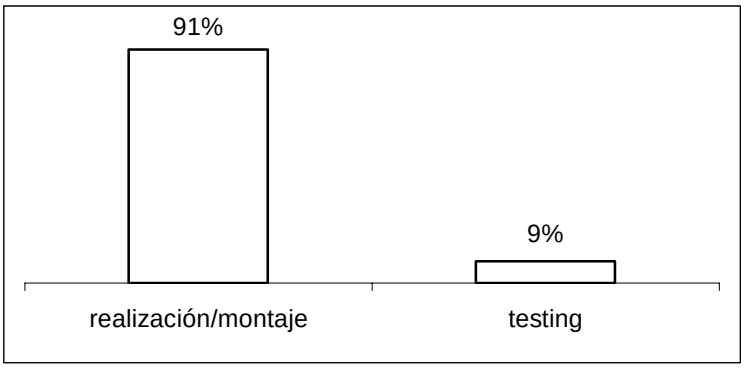


Gráfico 9: Actividades de Miguel en el proyecto navideño.

Fuente: Elaboración propia.

Javier

Su participación ha sido la menor de todos los diseñadores. La única actividad descrita es la programación. Corresponde al 100% de sus actividades en este proyecto.

En resumen, el seguimiento de un proyecto a través del programa de registro de horas pone de nuevo de manifiesto que gran parte de las actividades desempeñadas por el responsable del proyecto (en este caso el coordinador del área multimedia) y los diseñadores corresponden a la etapa de realización y montaje. Además en estas etapas es dónde el diseñador se suele incorporar al desarrollo de proyectos después de un breve análisis a los objetivos de la aplicación. Por otro lado, el diseñador es intercambiable y sustituido por otro con enorme facilidad en la realización de estas tareas.

Administración de salarios

La paga de sueldo mensual tiene lugar a final de mes para todos los miembros de la organización. Desde administración se llama por teléfono a cada uno de los trabajadores a este área para que acuda individualmente a firmar la nómina. Cómo observador en la organización no tuve acceso a estas breves reuniones personales que se producen con el personal de administración.

Visto desde el área multimedia este hecho no pasa desapercibido. Uno a uno los diseñadores se levantan de su puesto laboral después de una llamada telefónica y regresan de nuevo a el en un intervalo aproximado de cinco minutos con un sobre en la mano que guardan enseguida en su mochila o chaqueta. Las reacciones de los diseñadores a la recompensa económica es más bien discreta. En algunos de ellos se observa en sus rostros un grado de satisfacción pero en la mayoría la indiferencia es la predominante.

La falta de comunicación sobre la política salarial es casi absoluto. Quizá debido a esta discreción, o a una orientación humanista de la metodología seguida comprobé que en mi diario de campo las anotaciones a este tema son mínimas. En mi experiencia como nativo sólo oí hablar al resto de trabajadores de las nóminas en contadas ocasiones. Estas además se producían siempre fuera de la organización. Eran preguntas que se hacían entre los diseñadores del tipo "¿ya te han ingresado la paga de este mes?" que revelaban más una satisfacción de necesidad que una relevancia materialista.

Que se rellene todos los días las horas en el programa de registro de proyectos parece no influir en que se pague al trabajador por las horas que trabaja. El trabajador tiene independiente de ello un sueldo mensual. Desconozco el grado de incremento del sueldo de unos trabajadores a otros y el tipo de recompensas que reciben.

3.7. SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO

"Ya tienes la oportunidad de seguir un proyecto desde el principio. Me dice Santiago al finalizar la primera de las entrevistas. Te servirá como referencia para tu estudio" (a. c. 23-11- 2001)

Desde el primer momento Santiago conocía mi interés en seguir el proceso de elaboración de un producto multimedia. Durante el transcurso de la primera entrevista me dio a conocer las características de los proyectos en los que estaban trabajando en el área multimedia y de otros futuros que elaborarán. De los que me explicó, los más se adecuaban a la investigación eran únicamente dos.

"Ya podrás decidir dónde vas atacar que yo creo que serán. Uno es el interactivo de un *proyecto cultural* que será lo más interesantes que habrá y luego pequeñas aplicaciones cómo esta que estamos haciendo, esta de Navidad que te digo." (e. S. 23-11-2001)

Ambos proyectos presentaban dificultades para la recogida de datos del investigador. El desarrollo del proyecto cultural era sin lugar a dudas el proyecto más atractivo por su temática y por su ambición pero no comenzarían a trabajar en él hasta finales de Diciembre o principios del año que viene.

Con respecto al proyecto navideño, los problemas más significativos eran dos:

La primera dificultad de su estudio era que en cierto modo la elaboración de este producto ya había comenzado. Es decir, la primera fecha que tengo constancia que hace referencia a este producto es un documento que pertenece a la elaboración del primer presupuesto por Santiago al cliente. Este data del día 4 de Septiembre del 2001. Mediante entrevistas al cliente como a Santiago junto con el diverso material facilitado por este último tendría que reconstruir los aspectos más significativos de este proceso. La realización no comenzó hasta el día 26 de Noviembre 2001. Ya había iniciado la recogida de información en Película Interactiva por aquel entonces por lo que el seguimiento de esta etapa no supuso ningún problema.

La segunda es su carácter efímero: Este proyecto dependería de bases de datos instaladas en diferentes servidores informáticos. Para navegar por el contenido de esta aplicación tal cual como se diseñó se necesita que estos servidores estén activos. Dado que este proyecto está orientado a un periodo de tiempo muy concreto, cuando finalizara esta temporalidad sería "descolgado" de la red Internet y no se podría repetir su navegación original[117] pasado ese tiempo. Esto dificultaría en parte el análisis posterior del producto. Sobre todo a futuros investigadores que verían reducida su experiencia en el estudio de la estructura de la interactividad del proyecto. Pero cabe recordar que esta investigación no tiene como finalidad el estudio de la interactividad en un producto si no que su objetivo es el estudio de las funciones del coordinador, sus actividades y características para responder a la pregunta de si el coordinador elabora la estructura de la interactividad. El seguimiento de un proyecto ayudaría a definir estos objetivos.

De todos modos medité detenidamente sobre la conveniencia de seguir de cerca este proyecto o esperar a que comenzara el proyecto cultural[118]. Sabía que esta oportunidad es difícil que se repitiera. No debería desaprovechar el tiempo de la recogida de datos esperando al proyecto ideal. Este proyecto tiene sus características particulares por lo que comencé a recoger toda la información relativa a su desarrollo.

Santiago me animó a seguir de cerca el proyecto. Así lo expresa antes de comenzar la investigación:

"Aquí intervendrá en muy poco tiempo mucha gente." (e. S. 23-11-2001)

---

[117] Para ilustrar este proyecto guardé y preparé los archivos originales para que pudieran ser consultados off-line y ofrecer así una idea clara de lo que era el producto. Las posibilidades de navegación aunque quedan reducidas, (dado a que algunos de los enlaces necesitan la ruta del servidor dónde fueron instalados estos archivos. La mayoría de los archivos eran del tipo "Java Serve Pages") sugieren todos aquellos elementos que se analizan en este capítulo.

[118] Al final el plazo de entrega de este producto sobrepasaría con creces la temporalidad fijada como investigador dentro de la organización, por lo que el estudio de este caso quedaría incompleto.

"Esta durará dos semanas. Pero es un 'pollo'. Intervienen los programadores, se contrata a un ilustrador, interviene un diseñador... Este diseñador que en este caso soy yo que estoy con el cliente haciendo el guión y validando y estructurando toda la aplicación. Luego yo me reúno con el ilustrador y le explico todo lo que me ha dicho el cliente. Me reúno con el programador, le explico de qué va la programación. Esto durará dos o tres semanas como mucho. Y se habrá acabado. Pero a todo no ser muy grande es un proyecto muy interesante." (e. S. 23-11-2001)

Para comenzar a recoger información sobre este producto no le había insistido a Santiago en ningún concepto en especial ni siquiera en como tiene en cuenta la elaboración de la estructura de la interactividad. Aunque él conocía los objetivos de la investigación quería observar este proceso de una manera natural, su manera de trabajar, sus tomas de decisiones, comprobar quién y cómo comenzaban el proyecto antes de insistirles en preguntas específicas, etcétera.

Las características del Proyecto navideño: Carta a los Reyes y la campaña de solidaridad y postal.

En el año 2001 el conflicto bélico de Afganistán desencadenado tras los acontecimientos del 11 de Septiembre, motivó a que varias organizaciones decidieran abrir un proyecto de cooperación y solidaridad de ayuda a la población Afgana afectada por la guerra en especial a quienes recibirán la parte más dura de las consecuencias: Los niños.

Por esta razón estas organizaciones se adhieren a un programa de acción que ya existía impulsado por UNICEF con una nueva campaña bajo el eslogan "Navidad, tiempo para compartir" centrada específicamente en promover la adquisición de material escolar y educativo para que sea donado a escuelas e infraestructuras educativas del país.

El proyecto se divide en dos partes, carta a los Reyes on-line y campaña de solidaridad.

La carta a los Reyes

Antes de los acontecimientos del 11 de Septiembre se tenía ya una idea clara para la realización de una página web dirigida a los niños dónde a través de una aplicación multimedia pudieran escribir y enviar una carta a los Reyes Magos. También la propuesta de realización de una postal animada y su correspondiente aplicación para enviarla y recibirla a diferentes usuarios estaba contemplada en el presupuesto que Santiago elaboró el día 4 de ese mes. Analizando este presupuesto pude comprobar que los requerimientos conceptuales de ambas aplicaciones estaban muy definidos.

A raíz del conflicto bélico en Afganistán los contenidos variarían ligeramente y se añadió la campaña de solidaridad.

La campaña de solidaridad

La campaña de solidaridad consistía en ofrecer al receptor la posibilidad de colaborar en el programa de ayuda humanitaria aportando una cantidad económica mediante la elección de diversos lotes de material escolar y la formulación de buenos deseos y mensajes de esperanza dirigidos a los niños de Afganistán.

El cliente

Este es un proyecto de encargo, la idea inicial no parte de Película Interactiva sino de una "organización externa" a esta. Esta organización para materializar su propósito, encarga el proyecto a otra empresa, a la que se llamará "organización intermediaria" Pero la organización intermediaria sólo se encargará de elaborar una parte del producto, en concreto de los contenidos de la aplicación multimedia por lo que necesita buscar otra organización que lleve a cabo el resto de las tareas de dicho encargo: el

diseño y el desarrollo técnico multimedia. Esta empresa es Película Interactiva. Y la última organización es entonces su cliente final. De todo esto es consciente Película Interactiva.

Película Interactiva sólo recibe información directamente de la "organización intermediaria" dado que este es su cliente final y no la organización externa con la que apenas se comunica. Ahora se puede comprender el porque el nombre de "organización intermediaria" pues esta será el cliente de la organización dónde se llevó a cabo el estudio pero no es el cliente final. El "cliente intermediario" hará de mediador entre el cliente final y Película Interactiva.

Sólo en la primera reunión hubo un contacto muy breve de la organización externa con el coordinador del área multimedia de Película Interactiva. También algunos correos electrónicos enviados por la organización externa durante el estudio de la viabilidad del proyecto llegaron directamente a Película interactiva pero esto no fue habitual. Era el cliente intermediario quien reenviaba a la dirección electrónica de Santiago las sugerencias del cliente final.

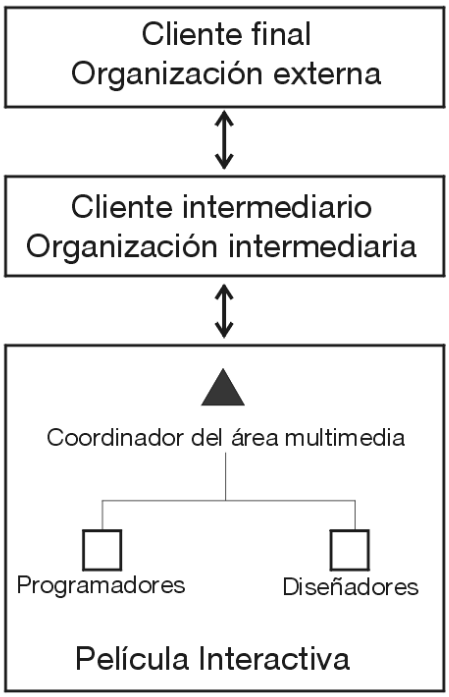


Figura 11: Comunicación entre Película Interactiva, el cliente intermediario y el cliente final. Fuente: Elaboración propia.

Las primeras aproximaciones de la "organización intermediaria" a Película Interactiva se producen a principios de Septiembre para conocer los costes económicos y la viabilidad del proyecto de la aplicación del envío de la carta a los Reyes Magos. En ese tiempo mantienen reuniones esporádicas dentro y fuera de esta organización. En esos momentos me encontraba como trabajador nativo desempeñando las funciones de realizador audiovisual y no tuve constancia en ningún momento de la llegada de este proyecto. Este dato es importante pues refleja el grado de información del diseñador antes de comenzar la fase de realización de proyectos. Para conocer esta primera etapa necesité que Santiago me informara de ella. Él fue el responsable de este proyecto además de ser la primera persona a la que se dirigió el cliente intermediario para elaborar esta aplicación. Necesitaría también información del cliente intermediario para conocer su punto de vista para reconstruir este proceso.

A partir de ahora abreviaré el término organización intermediaria al nombre de *cliente*.

Las primeras reuniones

"El cliente[119] lo que nos dijo claramente es que quería un tipo de web muy divulgativo y muy fácil de entender. La verdad es que los contenidos que había eran muy sencillos. Ni había muchos contenidos ni muchas acciones hacer. Esa sencillez que se transmitiera bien en la web." (e. cl. 26-02-2002)

Así pudo comenzar la primera reunión del cliente con Santiago antes de negociar otro tipo de factores como el presupuesto. Que comenzara o no así la primera reunión no es de gran relevancia para este estudio, esta es tan sólo una suposición que introduce a este apartado. Lo importante es que una vez negociado el presupuesto y explicado los objetivos y las características del proyecto comenzaron a

[119] Se refiere a su cliente, que en este estudio se llama organización externa o cliente final.

trabajar juntos en el prediseño o guión de la aplicación a través de reuniones esporádicas. El cliente intermediario disponía de la información facilitada por su cliente (organización externa), que recibe constantemente el 'feedback' de la evolución del proyecto final.

La organización intermediaria fue quién comenzó a dar las primeras ideas y propuestas al proyecto. Su especialidad profesional es el desarrollo de contenidos educativos. Ya tenían experiencia en el desarrollo de productos multimedia similares por lo que habían comenzado a trabajar en definir sus requerimientos. (ver e. cl. 26-02-2002)

"Analizamos mucho el entorno dónde se va a ubicar esa página, ese contenido. En este caso era el entorno de una comunidad que ya existe. Pedimos muchos datos sobre esa comunidad, el perfil de esa comunidad. ¿Eran jóvenes? ¿familias? ¿cuando se conectaban? Intentamos sacar información a ese nivel ¿no? Luego lo que si hacemos es que intentamos simplificar las cosas. Tenemos en cuenta el tema de si es una comunidad si ya existe o no, para ajustar el lenguaje, o personalizar las frases,... por ejemplo 'aquí tenemos' o 'aquí tenéis' dependiendo del carácter de esa comunidad pues el lenguaje lo ajustamos mucho a eso o el tipo de diseño e ilustración, intentamos trasmitir a quien lo va a acabar produciendo pues eso ¿no? (...) Lo que sí que vemos es que cuanto más claro puedas decir las cosas y con menos elementos, mejor; e intentar siempre entrar mucho por atraer visualmente. Tenemos muy claro cuanto menos textos pongamos más éxito vamos a tener. No solamente con niños sino también con mayores." (e. cl. 26-02-2002)

Se puede apreciar rasgos de la estrategia y metodología empleada por el cliente en este proyecto. Una de las conclusiones hace referencia a la importancia del carácter visual en este tipo de aplicaciones. Y es precisamente ahí donde más necesitan ayuda.

"Nos faltan soluciones que enriquezcan nuestra pobre cultura audiovisual. Muchas veces pedimos: queremos algo que sorprenda y que sea diferente, pero no sabemos que. Bueno, dame tú algo que sorprenda y sea diferente." (e. cl. 26-02-2002)

Ese elemento de sorpresa, de impacto audiovisual es el que buscaban en Película Interactiva. Además confiaban que la navegación y la interactividad propuesta se mejorara significativamente. Para ellos se llegaría a un resultado de mayor calidad cuantos más especialistas de diversos campos trabajaran en el producto. Dado que ellos como Película interactiva son "expertos en el tema" había ilusiones de hacer algo muy interesante.

Los primeros inconvenientes pudieron comenzar cuando el encargo y las contenidos se modificaron tras la incorporación de la campaña de solidaridad a los niños en Afganistán.

"En este proyecto lo que pasó y no sé si lo vistes es que el planteamiento inicial del cliente era muy difuso y entonces esa dispersión también nosotros la traspasamos a Película Interactiva y realmente los contenidos y que querían que los usuarios hicieran de esa web no se acabaron de definir hasta el final." (e. cl. 26-02-2002)

Eso hizo que tanto el cliente final (organización externa), como el cliente intermediario, y como Película Interactiva trabajaran en esos momentos paralelamente y se fueran resolviendo las problemas "muy al momento" mediante envío de correos electrónicos dirigidos entre ellos.

Esta situación de trabajo según el cliente crea muchos errores indirectos, crea tensiones, crea cantidad de factores que acaban provocando que el resultado no acabe siendo el que debería de ser. Pero a la vez se producen otro tipo de situaciones que enriquecerán al producto, dado que durante el proceso de su realización, pueden introducirse elementos que acabarán dando más calidad a la aplicación. Así se refiere el cliente en la entrevista que mantuve con él:

"Cliente: Sí, y porque en este tipo de proyectos y ya llevamos algunos en la mochila, desde un principio no puedes tener todo pensado y decidido. Tiene que haber o unas fases o una cierta flexibilidad en algunos momentos para poder cambiar cosas o poder replantear cosas. Incluso hay momentos en los que cuando ves una cosa en pantalla, cuando ves como está funcionando o cuando el proyecto en sí, de la idea, y la semana y los días van pasando las van madurando se te van ocurriendo muchas más cosas.

Pero eso es así. Con Película Interactiva es algo que con como en empresas pequeñas que hemos trabajado nos gusta que sean así pequeñas porque permiten introducir esos elementos. Que al fin y al cabo van a dar más calidad al producto. Pero tiene sus inconvenientes y muy gordos ¿no? Este proyecto al final...

Francisco: Bueno, yo creo que como todos. Yo sigo la dinámica desde la perspectiva del equipo multimedia y también se produce esa vorágine.

Cliente: Sí. Es muy caótico. Es un caos que en el fondo ves que también es necesario. Quizá lo importante dentro de esa reorganización de ese caos tiene que haber personas que tengan claro algunos de esos elementos, que coordinen ese caos. No sé como, pero hay que coordinar o dirigir un poco ese caos porque sino es horroroso. Es histérico. Y además cuando es un proyecto que tiene una fecha clave muy clara: La Navidad. No te puedes pasar de ahí. Es que ya no te sirve." (e. cl. 26-02-2002)

El encargo se hace con una serie de condiciones que sirven como guía al coordinador del área multimedia a elaborar el presupuesto. Se considera que Película Interactiva dispone del equipo humano y de los medios necesarios para llevar a cabo la realización del producto.

No tuve acceso a los documentos del encargo original dado que este se modificó notablemente con la llegada de la campaña de solidaridad. Pero sí a la información de la elaboración de presupuestos en dónde se puede observar parte de los objetivos del cliente, aunque desde la valoración del coordinador del área multimedia.

La tarea de Santiago durante las reuniones previas a la aprobación del presupuesto fue la de ayudar a definir el proyecto del cliente, la de facilitar su visión de aspectos esenciales como la estructura de la interactividad, de ayudar a establecer el proceso de producción, de concretar los aspectos técnicos, etc.

El estudio cuidadoso sobre el uso de la aplicación recayó en manos del cliente. Así se observa en el presupuesto[120]. El cliente se encargó de definir los objetivos que se pretendían, de proponer los contenidos: "los tres Reyes y un Papá Noel, cuatro fondos para poner en la carta (tren, luces de Navidad, trineo, muñeco gateador)" (anexo:709); de especificar las posibles interacciones a ofrecer al usuario: "que Papá Noel salga de la chimeneas de las casas cuando pases el ratón por encima" (anexo: 707); de ofrecer ideas: "en el anterior ejemplo que se plantee un 'gag' con un marciano (por definir)" (anexo:707); de especificar el entorno de comunicación con los usuarios: "la escena ha de simbolizar un despacho o lugar de trabajo donde se reúnen Papá Noel y los Reyes recibiendo cartas" (anexo:709); la de prever el funcionamiento: "controlar el resultado TPVV[121] para validar la donación" (anexo:710) y algunos requisitos técnicos: "esta escena se ha de comportar como una animación sin fin" "programar una respuesta e-mail automatizada y personalizada del servidor" (anexo: 708)

En este proceso las características técnicas que repercuten en la elaboración de la aplicación no se analizan en profundidad y de ahí se necesita la ayuda del coordinador del área multimedia. Santiago a la vez necesitará de la ayuda de un especialista en programación para acabar de definir la viabilidad del proyecto.

Las observaciones hechas por Santiago cuando elaboró uno de los primeros presupuestos destaca que:

"Este presupuesto se ha elaborado sin disponer o conocer la documentación necesaria para comprobar su viabilidad técnica dentro del servidor de la *organización externa dónde se instalará*." (Un nota similar se puede ver en el capítulo Anexo: 711)

[120] Ver capítulo anexo.
[121] TPVV: Terminal Punto de Venta Virtual

Los recursos necesarios para elaborar la aplicación multimedia

Información:

Este proyecto es bilingüe. La estructura que se idee para guardar los archivos de texto y de imagen condicionarán futuras actualizaciones. El contenido y la información general y específica se encargaría de suministrarlo el cliente. Al igual que las fotografías. El resto del contenido visual, como los dibujos e ilustraciones sería Película Interactiva quien a partir del requerimientos del cliente los elaboraría.

Los deseos formarían parte de campaña navideña y serán los usuarios quienes aporten dicho contenido. Los mensajes se guardarán en una base de datos.

Medios materiales:

Para "construir" la aplicación multimedia se necesitan una serie de recursos materiales. Los programas informáticos (software), los ordenadores (hardware), y servidores para almacenar bases de datos dispone de ello Película Interactiva. Los servidores donde se instalaría la campaña serían aportados por el cliente final (organización externa).

Recursos humanos

Intervendrían algunos miembros del equipo multimedia y el equipo de programación de Película Interactiva. Se precisaría de la colaboración de otros programadores externos para facilitar la instalación del producto en los diversos servidores de la organización externa.

El equipo de programación de Película interactiva se encargaría de instalar la aplicación resultante en los servidores externos.

Recursos económicos

Antes de la elaboración de este producto se requiere aprobar el presupuesto que "permita reunir y poner en marcha los medios materiales y humanos necesarios" (Marqués, 1995: 132) Tanto la organización cliente como Película interactiva poseen estos recursos para iniciar a trabajar en este proyecto.

Temporal

Con fecha de entrega límite. Era el mayor condicionante que se exigía para la elaboración de este producto. Dos semanas antes del día de Navidad tendría que estar lista la campaña de ayuda humanitaria y a menos de una semana para el día de Navidad la carta a los Reyes y la postal interactiva.

En el momento en que se aprueba la viabilidad del producto se pasa a elaborar una de las aspectos más complejos en esta fase: es el presupuesto.

El presupuesto

Uno de los documentos analizados fue el presupuesto de la aplicación realizado por Santiago antes de comenzar la elaboración del producto. El documento analizado no fue el presupuesto definitivo. Tampoco fue uno de los primarios dado que para este proyecto se elaboraron varios. Pero este se puede considerar que ofrecía una idea muy aproximada de los aspectos económicos que fueron aprobados por el cliente. Allí se recogen las previsiones en cuanto a recursos materiales y humanos. También se recoge otra serie de observaciones por Santiago que invita al cliente a la negociación de este documento debido a la posibilidad de aprovechar la programación de las bases de datos para los diferentes apartados que se realizarán:

"Cabe tener en cuenta que los proyectos de la carta a los Reyes y de la campaña de solidaridad comparten recursos de bases de datos para su funcionamiento. Cabría entonces revisar las partidas y el funcionamiento de todo junto en el caso que se desestime alguna de las dos herramientas." (anexo: 711)

Para representar este documento se ha preferido sustituir el coste y valor real del producto por el tanto por ciento significativo. Se ha realizado dos aproximaciones. La primera por coste del producto dividido por los tres temas y la segunda por la división de actividades.

Así este producto tuvo un coste de "x" euros, que lo traduzco a un coste de un 100%. Esto me permitirá saber con la misma precisión el porcentaje del coste del producto sin dar a conocer el dato económico real en euros. Es un elemento más de confidencialidad y anonimato.

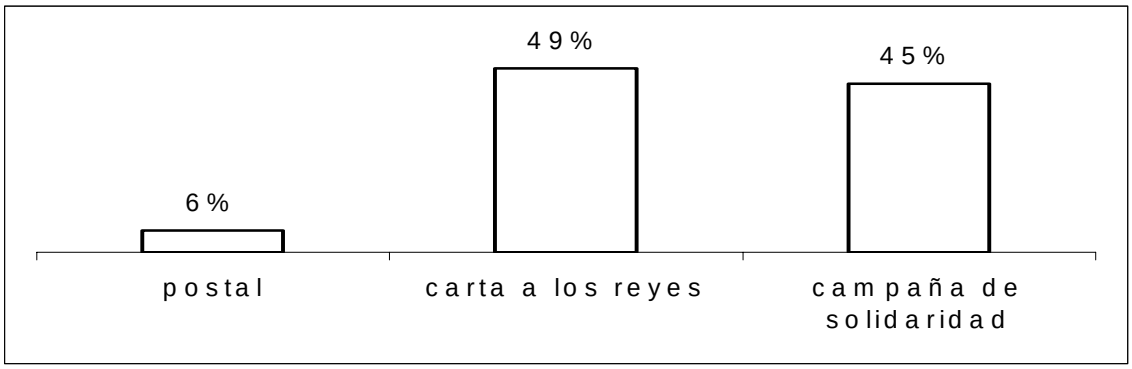


Gráfico 10: Distribución del presupuesto según características del proyecto. Fuente: Elaboración propia

El 100% es el total del valor de esta aplicación. Según este criterio:

La postal: Representa un 6% del presupuesto total:

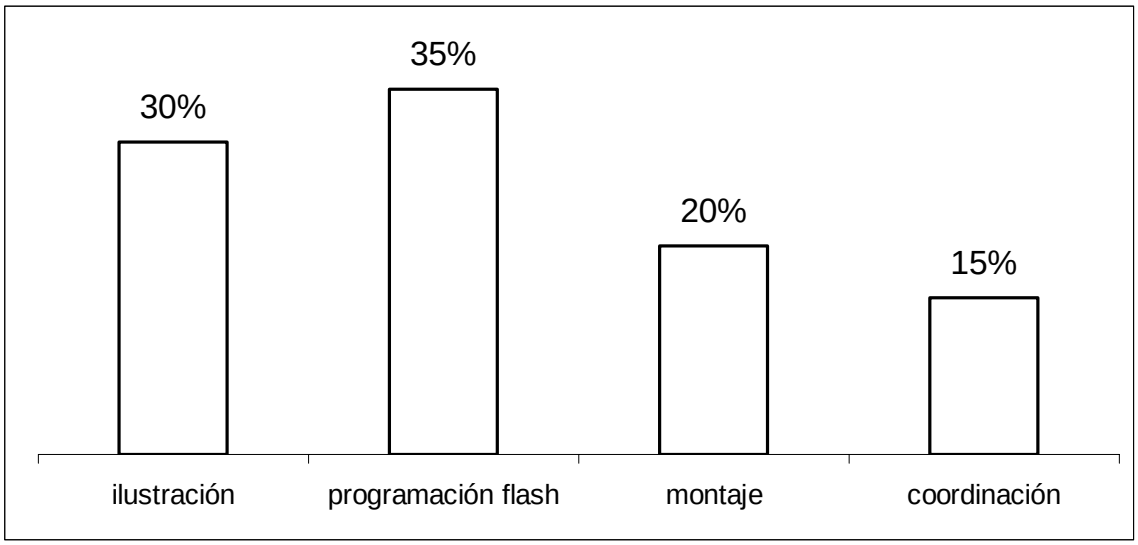


Gráfico 11: Distribución del presupuesto según características del proyecto: Postal. Fuente: elaboración propia

Aquellos aspectos referidos al montaje y la programación de la postal ocupan un 55% del presupuesto. Las actividades del coordinador ocupan un 15%.

La carta a los Reyes: Representa un 49% del presupuesto total:

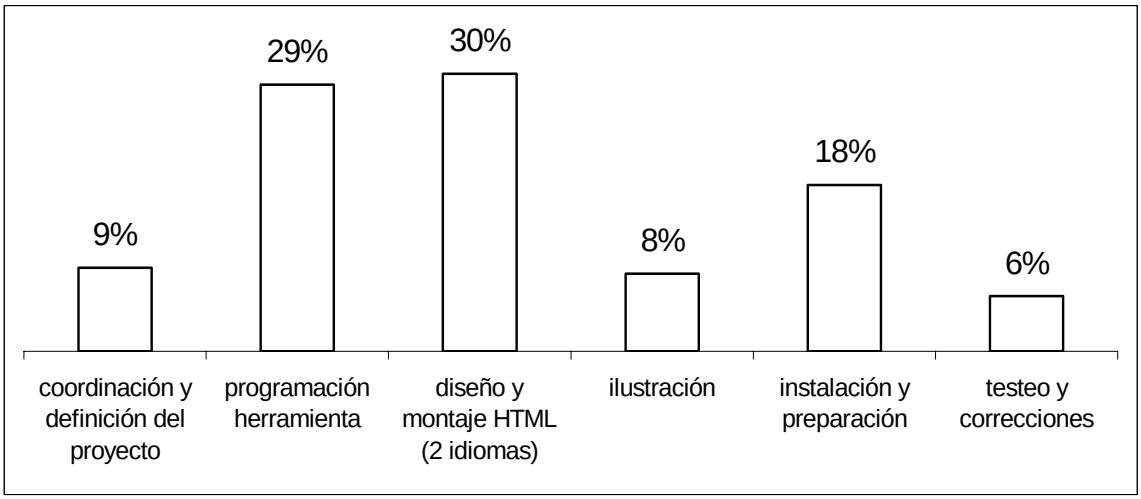


Gráfico 12: **Distribución del presupuesto según características del proyecto**: Carta a los Reyes. Fuente: elaboración propia

Tanto el diseño como el montaje aparecen unidos dado que este trabajo lo asume el diseñador con frecuencia. Más tarde se comprobará si también asume la programación de la herramienta. Ocupan el 30 % de las previsiones en el presupuesto.

La campaña de solidaridad: Representa un 45% del presupuesto total:

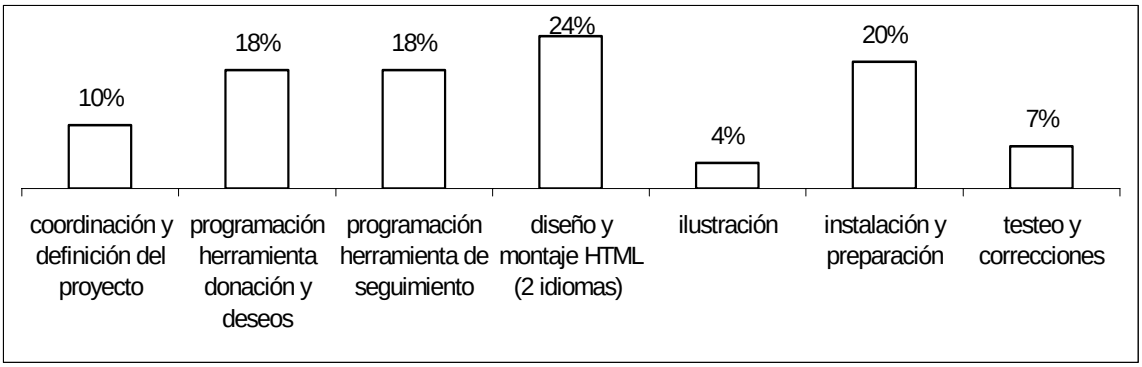


Gráfico 13: **Distribución del presupuesto según características del proyecto: Campaña de solidaridad.** Fuente: elaboración propia

Otra aproximación al producto la calculé por el tanto por cien del presupuesto destinado a actividades: Esto se pudo calcular dado que el coordinador del área había especificado detalladamente por actividades el presupuesto general. Esta división parte de las principales actividades que desarrollan en productos de estas características.

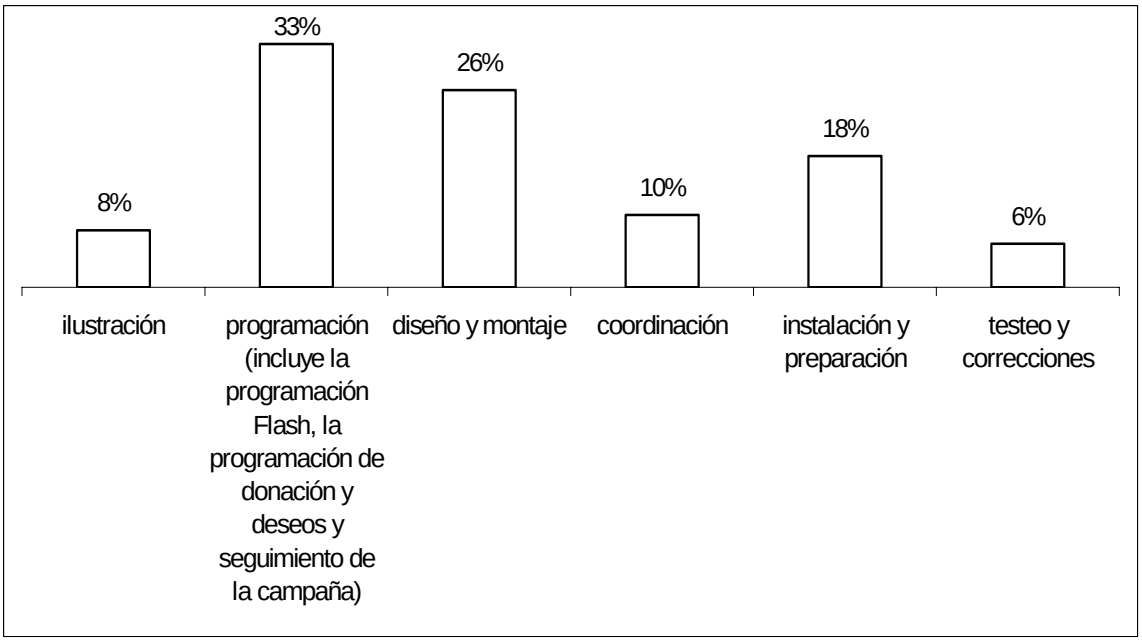


Gráfico 14: Distribución del presupuesto según actividades
Fuente: elaboración propia

El presupuesto se puede considerar como una previsión del tiempo de dedicación a la realización del producto. Aunque en el documento analizado no especifica ninguna división ni temporalidad en "horas" en bosquejos correspondientes a la elaboración previa de este presupuesto se ve como hace un calculo aproximado del coste económico y su correspondiente tiempo[122] en horas. Al cliente no le presenta esa estimación en tiempo ni los honorarios que recibirán cada uno de los profesionales implicados, sino el coste específico y total del producto divididas por las actividades de los tres proyectos.

El equipo de programación sería quién más actividades tendría que realizar y quién más tiempo necesitaría para la elaboración del producto. Sus actividades de programación suman el 33% del

[122] Ver fotografía número 48 en el capítulo Anexo.

presupuesto. El diseño y el montaje de este producto aparecen unidos y se destina a ello 26% del presupuesto. Diseñar y dar personalidad al "site" a la integración de la programación, ilustración y textos serían actividades que se encargarían los diseñadores al igual que las tareas de programación serían los programadores. Pero en ese documento no indica la división del trabajo por los diferentes equipos de la organización por lo que no voy adelantar acontecimientos. En el transcurso del estudio se conocerá las actividades que realizó cada equipo.

Las negociaciones para llegar a un acuerdo

Quien se encarga de la presentación de las ideas y de entregar el presupuesto al cliente final es el cliente intermediario. El cliente intermediario necesita persuadir al cliente final para que el presupuesto y su negociación con él surja sin problemas. Por tanto se pide conocer de mano del coordinador del área multimedia todos aquellos aspectos que mejoren el proyecto que se les va presentar a la organización externa incluido un presupuesto para hacer el máximo de cosas posibles (de cara al cliente final) y a un precio mucho más reducido.

Santiago y el cliente mantienen así reuniones para "destripar el proyecto" e intentar ofrecer diferentes escenarios y posibilidades al cliente final. En estas reuniones Santiago "retocará" ligeramente el presupuesto establecido de antemano y analizado antes.

"La elaboración de presupuestos es una lucha." (e. S. 23-11-2001)

Para Santiago la elaboración de presupuestos es una tarea primordial dentro de su trabajo:

"Te pide todo cliente ¿no? El proyecto será así, la idea es esta... Valóramelo." (e. S. 23-11-2001)

Uno de los problemas más habituales que surgen en determinados proyectos multimedia o con algunos clientes es que una vez aprobado su correspondiente presupuesto las actividades previstas se

vayan modificando con el transcurso del tiempo. Esto puede ser debido a varios motivos: La sugerencia por parte del cliente de realización de nuevas escenas, el ir descartando otras incluso antes de la elaboración del producto, etc. por lo cual el presupuesto tiene que volver a repetirse una y otra vez pudiendo variar considerablemente del inicial.

"Esto vale, tal como me lo has explicado, tanto. Bueno vale, me parece bien. Ahora te voy a definir el proyecto de verdad. Pero esto no se parece en nada a lo inicial. Tengo que volver a valorarlo. Ostra. Va, lo valoras. El proyecto por duplicado. Hostia, ahora ya no llego. Bueno ahora empieza a reducir por aquí a modificar el proyecto hasta que llegas una conclusión de relación de precio y de... que según que casos es muy laborioso." (e. S. 23-11-2001)

En este mismo proyecto se hizo evidente este problema. Al principio este proyecto consistía en la elaboración de una postal y de una página web que permitiera el envío de la carta a los Reyes y a Papá Noel. La idea inicial de estas aplicaciones continuaba siendo la misma cuando se ha añadido la campaña de solidaridad. Pero esta nueva aplicación modificaba en parte el contenido de las demás. Por lo que no sólo se tuvo que volver a plantear de nuevo el contenido para las páginas que ya estaban presupuestadas si no que se tuvo que presupuestar esta nueva aplicación y su conjunto. Había un elemento que añadía más tensión a la realización de esta tarea. Era que la fecha de entrega continuaba siendo la misma. Refieriéndose así a este proyecto Santiago explica:

"Era una cosa muy pequeña al principio y se ha ido haciendo grande que se ha triplicado o cuatriplicado el precio, el trabajo y todo. Y la idea inicial era la misma. Pero una vez la desarrollas van saliendo cosas. Pero esto no estaba previsto. Hay que hacer más ilustraciones y... Bueno hay que ir cuadrando todo esto con el agravante en este caso de que el tiempo pasa, de que la fecha de salida es por Navidad. La Navidad es una fecha... y va pasando el tiempo, cada vez tienes menos tiempo para realizar el proyecto." (e. S. 23-11-2001)

La tarea de elaboración de presupuestos no sólo la realiza el coordinador del área multimedia. En este proyecto fue Santiago quién elaboró todo el presupuesto pero en otros productos suele intervenir

el director de la organización aunque esta tarea cada vez más se extiende a los jefes de proyectos e incluso a los diseñadores cuya elaboración de presupuestos está dirigida a "cosas más pequeñas".

Esto sucede en aquellos proyectos cuyas características son semejantes a las que los diseñadores han trabajado alguna vez, o por que ya conocen al cliente al haber contactado con ellos en anteriores productos. El motivo de que sean los diseñadores quienes desempeñen también esta tarea no es caprichosa. Para Santiago que los diseñadores hayan discutido con el cliente un precio, hayan hecho el esfuerzo de valorarlo y sean conscientes del, supone un ejercicio de fidelización con el proyecto que vayan a desarrollar.

"Para que se implique más en el trabajo, sino la gente no sabe lo que vale, le pasa el proyecto y un poco le da igual si dura una semana o dura un mes. En cambio si están metidos y comprometidos con ese presupuesto también les obliga a darse prisa, a espabilarse, a entretenerse lo justo para que entre dentro de ese presupuesto." (e. S. 23-11-2001)

Por lo que:

"Esto hace una, que el trabajador aprenda a valorar el trabajo en su justo valor y que a la hora de realizarlo pues lo realice de acuerdo con ese precio y se dé la prisa que necesita o llegue al detalle que permite ese precio ese presupuesto." (e. S. 23-11-2001)

Otro de los motivos por los cuales la elaboración de los presupuestos es delegada a los diseñadores es la cantidad de proyectos que necesitan una valoración. Muchos de ellos no pasan de la etapa de elaboración del presupuesto y esto sirve de ejercicio de aprendizaje a los diseñadores.

"Entonces se pierde mucho tiempo discutiendo el proyecto, no así, asá, cuadras el presupuesto y mira: No lo hacemos. Mira, has perdido dos o tres días discutiendo y bueno, de cada diez presupuestos salen cinco trabajos. O sea que se hace mucho y luego no llega a tener frutos." (e. S. 23-11-2001)

Para elaborar el presupuesto de este proyecto Santiago consultó la información más técnica con el responsable del equipo de programación que se encargaría de las tareas de programación del código informático del producto. Santiago no ha necesitado la ayuda de más personas en Película Interactiva ni siquiera la aprobación por parte del director o del equipo de administración.

El día 22 de Noviembre se aprueba definitivamente el presupuesto. Santiago le comunica al responsable del equipo de programación la noticia para que comience a trabajar en el proyecto y se reúna con los programadores que le ayudarán en sus tareas. De hecho el equipo de programación ya había comenzado a instalar componentes en alguno de los servidores internos de Película Interactiva a modo de prueba para que estos tuvieran las mismas características que el servidor donde se instalaría la aplicación final y "comprobar que todo funcionara para poder empezar a desarrollarlo" (e. S. 23-11-2001)

Ese mismo día Santiago tiene una reunión con el ilustrador (trabajador externo a la organización) en la que no estuve presente debido a que la reunión de inicio de la investigación no había tenido lugar y él desconocía todavía que seguiría este proyecto. Fue cuando comprobó mi interés en el proyecto cuando me avisó:

"Ayer he tenido una reunión con el ilustrador hubiera estado bien que estuvieras aquí pues estuvimos dos o tres horas dibujando... cómo se tiene que plantear y tal..." (e. S. 23-11-2001)

Una vez explicado los objetivos al ilustrador se continuó la comunicación con él, principalmente utilizando el correo electrónico.

Elaboración del producto en Película Interactiva. Fase de desarrollo

El inicio de la realización de este producto coincide con los primeros días de recogida de datos en la organización. Cuando comencé a tomar datos sobre este proyecto Santiago me adelantó que:

- Ya había tenido lugar una reunión con el ilustrador. Por lo que esperaría los dibujos e imágenes de este para comenzar a componer esta aplicación. Santiago además del coordinador del proyecto sería el principal diseñador.

- Mientras elaboraba el presupuesto tuvo varias reuniones con el cliente en las que ayudó a perfeccionar la estructura de la interactividad.

- En una de esas reuniones también estaba presente el responsable del equipo de programación.

- Los programadores jugarían un papel clave y tendrían una reunión esa misma tarde a la que podría asistir. Aunque se debatirían cuestiones técnicas conocería ahí en que consiste realmente el proyecto.

La primera reunión de los programadores se produce el día 23-11-2001. En la sala de reuniones del piso de abajo, ellos discuten las características del proyecto desde el punto de vista de la programación. Son en su mayoría cuestiones técnicas[123]. Desde un principio los programadores comienzan a trabajar en el proceso de desarrollo técnico. Santiago argumenta la importancia de esta figura en el proyecto navideño:

"¿y si la aplicación falla? ¿qué hacemos? ¿ponemos alguna pantalla informativa? Nadie ha caído en la cuenta. Sólo el equipo de los informáticos. ¿Qué epígrafe se va a colocar en la pantalla de error? ¿cuál es el texto? ¿dónde está el corrector? ¿y si se incluye una ilustración? ¿se acabó el presupuesto para el ilustrador?" (a. c. 26-11-2001)

Los programadores se encargarán de resolver estas preguntas. (ver entrevistas e. S. 14-12-2001; e. S 11-01-2002;)

[123] Referidas al funcionamiento técnico del TPVV.

"En este caso una parte muy importante, de la parte de la campaña, conecta con un banco, con un pago con tarjeta, con un TPVV[124]. Es delicado y esto lo controlan los informáticos sólo. Y que todo es una serie de envíos a un servidor, que el servidor según lo que has enviado te responde un email automáticamente, que envías una carta, un deseo y luego se publican automáticamente en la campaña. O sea que, con lo tonto que es la aplicación, por que es enviar un deseo... o sea el tema podía ser muy chorra, pero la aplicación ¡Hostia! la información va de una lado para otro dinámicamente. Esto sólo se puede hacer con los programadores. Entonces, toda la aplicación en sí está muy cargada de una parte de programación muy fuerte. Por eso estamos tan pendientes de Felipe." (e. S. 14-12-2001)

Los diseñadores del área multimedia no tenían constancia de este proyecto todavía. Quizá pudieron tenerla al observar que en el programa de registro de horas aparecía abierto un nuevo proyecto. Pero debido a que son muchos los que allí citados, este puede pasar desapercibido. Los diseñadores estaban trabajando en otras proyectos similares como agendas culturales (dónde sus actividades consistían en tareas de montaje) y en proyectos de mantenimiento (dónde sus actividades principales eran tareas de actualización). Santiago no considera en un principio necesario la ayuda de los demás diseñadores por lo que él continuaba avanzando en el proyecto junto a dos de los miembros del equipo de programación.

El guión

Santiago me muestra los esquemas que han desarrollado de navegación e hipertexto. "¿Sabes quién lo hizo?" "lo he hecho yo casi todo" (ver: e. S. 18-05-2002)

Como se pudo ver anteriormente, la idea inicial de realización surge de varias organizaciones externas a Película Interactiva. Para materializarla encarga a una organización intermediaria (en ella, trabajan un conjunto de profesionales especializados en contendidos didácticos, educativos y lúdicos),

[124] TPVV: siglas correspondientes a Terminal Punto de Venta Virtual.

que le proporcionan un marco de actuación, los conceptos y desarrollo de los contenidos necesarios para llevar a cabo dicho propósito. Película Interactiva ayudará al cliente intermediario de este proyecto, perfeccionando el primer borrador que disponía la organización intermediaria. Lo hará mostrando su experiencia de proyectos similares, "investigando" en la parte más técnica, detectando deficiencias en el encargo, incorporando nuevas ideas. Todo eso va a ir plasmado en el guión con el cual Película Interactiva empezará a trabajar. Pero quién se encarga de pasar a limpio las anotaciones de las reuniones (en la que tuvo lugar este proceso), de redactar el guión es la organización intermediaria, lo cual dificulta saber quién hizo una determinada aportación partiendo sólo del escrito. (Ver el guión en el capítulo anexo)

El primer "guión" de la aplicación escrito por el intermediario una vez que se aprueba el presupuesto en Película Interactiva (allí ya se puede observar especificaciones propias del guión de las escenas) llega a través del correo electrónico a la dirección de Santiago. Este guión refleja la mayoría de las pantallas que tendrán que realizar. Pero no sería el guión definitivo.

Cada vez que se producía una modificación en el guión este se corregía. Estas modificaciones o cambios se deben a la evolución del proyecto. Los motivos son varios. Por ejemplo: Que se detectaran errores en la estructura. Ya sea por que Santiago advirtiera de fallos en alguna de las pantallas y luego hablando con el cliente a través del teléfono o correo electrónico se lo comunicara, o al revés, que era lo que con más frecuencia sucedía.

Cuando el cliente proponía nuevas ideas o mejoras de varias pantallas, antes de plasmarlo en el guión lo consultaba con Santiago. También se podía añadir información al guión cuando el cliente recibía nueva información por parte de la organización externa o que el mismo cliente al repasar el proyecto advirtiera errores.

El cliente mostraba una especial preocupación para actualizar la información que le iba llegando y volvía a enviar a Santiago por correo electrónico los guiones actualizados y corregidos. Santiago a su vez enviaba a los diseñadores y programadores que participarían en el proyecto estos documentos para

que los imprimieran; al recibir el coordinador nuevos cambios los enviaba de nuevo al resto del equipo. Esto hacía que el material de partida fuera abundante y "llenaran la mesa de papeles" a Santiago.

"El cliente que tienes ahí es un cliente que está por la aplicación, está por tu trabajo, lo examina bien a fondo y te da unas correcciones. Quiere decir que el resultado va a ser bueno. Porque nosotros por nuestra parte nos fijamos mucho en lo nuestro y el cliente se fija en que la aplicación acabe siendo lo que el quería y tal. Pues seguro que sale un buen resultado. Hay veces que el cliente no sabe lo que quiere, -no sé tú mismo, esto no lo había pensado- un cliente que no sabe muy bien lo que quiere y estos al revés." (e. S. 14-12-2001)

¿Porqué esa necesidad de modificar el documento dónde se presenta la estructura de la interactividad al más mínimo cambio si Santiago podía corregir el mismo los errores que iba encontrando? Es debido a que el cliente necesita enseñarle a su cliente (el cliente final, la organización externa) el trabajo elaborado. En las primeras etapas del desarrollo del producto la organización externa no podía comprobar el trabajo realizado por Película Interactiva, pero sí el del cliente intermediario que mostraba a su cliente (cliente final) los documentos de la estructura de la interactividad corregidos.

La figura siguiente muestra una parte del guión entregado a Película Interactiva. Corresponde a la estructura de la interactividad. A pesar de que fue el último documento enviado no refleja la estructura de navegación definitiva. Tuvo que ser corregido posteriormente en la pantalla por lo que este documento quedó incompleto. Aún así es muy aproximado al diseño de la aplicación final. En ella se observa la división y contenidos de la parte que corresponde a la campaña humanitaria:

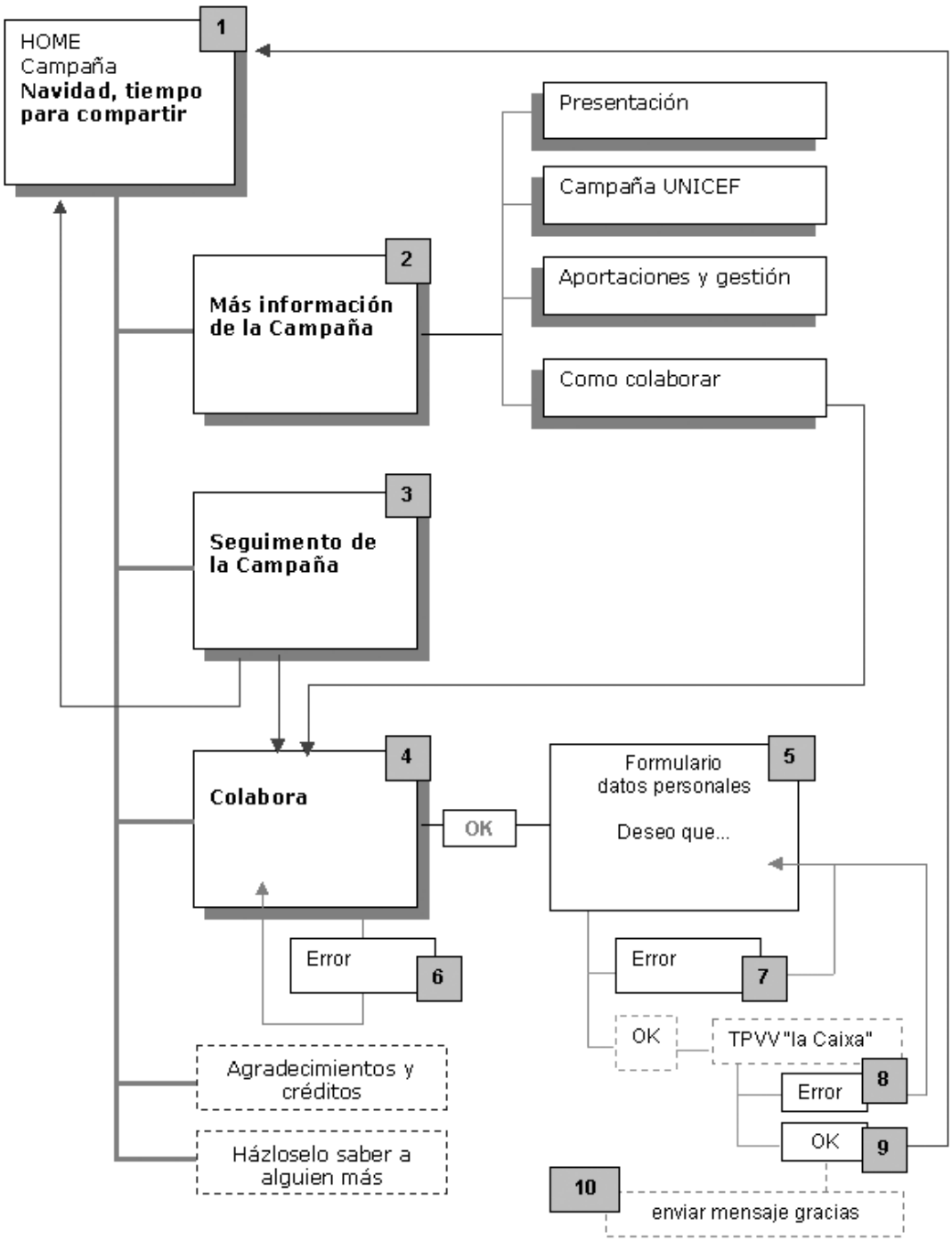

1
HOME
Campaña
Navidad, tiempo para compartir
Presentación
Campaña UNICEF
Aportaciones y gestión
Como colaborar
2
Más información de la Campaña
3
Seguimento de la Campaña
4
Colabora
OK
5
Formulario datos personales
Deseo que...
Error
6
Error
7
OK
TPVV "la Caixa"
Error
8
OK
9
10
enviar mensaje gracias
Agradecimientos y créditos
Házloselo saber a alguien más

Figura 12: **Diagrama del hipertexto de la campaña. Estructura de la interactividad.** Fuente: Documento del cliente y Película Interactiva.

Análisis del guión

(Ver en el capítulo Anexo el guión del proyecto "Navidad, tiempo para compartir". Ver fotografías 49, 50 y 51 que corresponden a la evolución de estos documentos.)

Varios aspectos indicativos:

Ya se habló de los objetivos que se pretenden con la realización del proyecto "Navidad tiempo para compartir". Aunque la carta a los Reyes Magos estaba dirigida al público infantil, el público al que va ir destinado la totalidad de la aplicación era amplio. Se instalaría en los servidores de una comunidad virtual del ámbito de la educación por lo que había que tener presente estos datos para la elaboración de los contenidos. Su organización y redacción corrió a cargo del cliente intermediario. El coordinador del área multimedia acabo de definir los contenidos visuales y de interacción.

Actividades interactivas que se propondrán en la aplicación

La actividad interactiva de mayor relevancia en toda la aplicación será la elección de la carta a los Reyes Magos o Papá Noel. En el guión se tiene en cuenta los objetivos de la aplicación y los contenidos, (la escritura de deseos para los niños-as de Afganistán) los destinatarios de esta aplicación, (niños y niñas) y se plasman elementos en los que se apoyarán para navegar por la aplicación. (Las ilustraciones, dibujos, iconos y tipografía deberán jugar como elemento motivador para ellos.)

Otras acciones que se preveían era la posibilidad que se ofrece al usuario de emitir un deseo para su posterior publicación. Los deseos emitidos serán recogidos y podrán ser vistos por los demás.

Este es un elemento más que ayuda a cumplir los objetivos de la aplicación: reforzar el concepto de solidaridad.

A todos usuarios que aporten un donativo a la campaña recibirán una postal navideña. El envío automático de la postal será a la dirección de correo electrónico del usuario, se establece así un tipo de diálogo "acción respuesta" que agradece la participación. (Se podría hablar de un nivel de comunicación interactiva básico según los criterios de Colorado Castellary, 1997)

Determinación de recorridos de la aplicación: El guión prevé los caminos que permitan navegar por toda la aplicación. En el documento "a vista de pájaro" se aprecia las posibilidades que se le ofrece al destinatario para navegar por la aplicación. Allí se encuentran tanto los caminos previstos como los imprevistos.

Los caminos previstos parten de los tres los epígrafes principales de la campaña "Navidad, tiempo para compartir" son: "más información sobre la campaña"; "seguimiento de la campaña"; "colabora"

Los caminos imprevistos son las pantallas de errores. El contenido de las respuestas está escrito en el guión detallado de cada pantalla. Según la naturaleza del error se prevén varios mensajes. El equipo de programación será quién deberá de hacerse cargo de la programación de dichos mensajes.

Los accesos directos y links para ofrecer información sobre las características de la campaña y los colaboradores aumentarían el nivel de información sobre la campaña. Le otorgarían mayor credibilidad. En el documento que refleja la estructura de la interactividad no aparecen reflejados "líneas ni flechas" a dichos elementos externos, pero sí en el documento en que se detalla pantalla por pantalla. Ahí se indican los lugares dónde se abrirá una "ventana nueva a http://dirección concreta" o "logos con enlaces a las webs correspondientes" (ver el capítulo anexo)

Factor tiempo real: Esta aplicación está pensada para ser presentada en Internet (medio on-line). Por lo que en el diseño de esta aplicación había que pensar en el tiempo que tardaría el usuario en verla desde su ordenador. Se guardarían en todo momento estos factores funcionales para que la información llegara de forma rápida y directa. La inmediatez de respuesta es clave para lograr un nivel alto de interactividad.

Entorno de comunicación: El diseño de Interfaz

En el guión hay aspectos significativos que se aproximan al diseño final. En la "home" de campaña de solidaridad, el listado de los apartados que se acompañarán de las ilustraciones, se sitúan a la derecha al igual que en el producto final (las ilustraciones y la tipografía destacada que acompañarían a estas orientarían al usuario a conocer los caminos que dispone para navegar por este sitio.). Obviamente había que hacerlo todo de nuevo pero sirvió al coordinador como referente para comenzar a situar los diversos elementos. (Una vez plasmado en el guión, se respeta la palabra del cliente.).

Zona de información. Desde el primer guión este ocupa la mayor parte de la pantalla. Apenas hay respiros para las demás áreas.

Zona de escritura: Esta zona es el espacio destinado a escribir la carta y los deseos, al igual que son los formularios que rellenará el usuario con su datos personales. El deseo es de escritura libre (se podrán validar o retirar desde un módulo de administración) mientras que los formularios se prevén pantallas de error para su correcto funcionamiento.

Algunos aspectos formales que se habían de tener en cuenta y que se resaltan en el guión son: El "tamaño de letra 12 puntos"; "cuando el usuario hace click en uno de los apartados la información correspondiente se visualiza en la sección izquierda de la pantalla"; "se ha de prever que haya scroll";

Otras consideraciones es que se prevé la utilización de la impresora en la parte de la carta a los Reyes. Esta orden es ejecutada por el equipo de programación y basta con tener una impresora encendida, conectada al ordenador para que se imprima la "carta a los Reyes" de manera automática. (Ver el capítulo anexo)

El guión está lleno de viñetas o diagramas comentados por el cliente que pretenden facilitar el trabajo de los diseñadores. En los documentos detallados de "hacer la carta" existen tres tipos de indicaciones que están diferenciadas por colores. Así lo aclara el cliente intermediario:

"Los textos escritos en verde contienen la descripción de las ilustraciones, los textos escritos en rojo informan de todo aquello que se ha de tener en cuenta, los textos en azul serán donde estará el texto de la página que vean los niños y niñas." (ver el capítulo anexo)

Aunque esta indicación de colores está también en el guión de la campaña, este no parece seguir el mismo criterio. En ocasiones da la sensación que se ajusta, lo que quiere decir que no se tuvo tiempo para llegar a ese nivel de exhaustividad en la concreción del guión. Estos detalles y otros correspondientes a las pantallas quedaron incompletos en el guión. Se dio paso a la realización del producto.

La realización

Antes de comenzar a trabajar, Santiago parecía estar preocupado por la llegada de toda la documentación necesaria. El guión que tenía en sus manos era un documento muy primario si se compara con el que se analizó anteriormente, además faltaban todas las ilustraciones que tendrían una presencia destacada en la aplicación y establecerían el "grueso de la imagen corporativa". Consciente de que había tenido una reunión con el ilustrador hace dos días laborables, sabía que a este le habría sido

muy difícil tener el trabajo concluido por lo que Santiago decide comenzar[125] el proceso de formalización sin las ilustraciones finales. Utilizará sustituyendo a estas ilustraciones otras similares, que le permitirán visualizar en la pantalla el resultado, como una forma de aproximación a los objetivos que se pretenden. Para estos bocetos no utiliza para nada el papel. Todo lo hace desde la pantalla ayudado de un programa informático[126] que utiliza con destreza para esta tarea de aproximación al diseño global del producto. Su dominio del manejo de estas herramientas software es muy alto.

"Hay muchos datos que no se pasan a limpio para no perder tiempo. Además es en la pantalla dónde ves los errores. Es su medio final y debe nacer ahí." (a. c. 26-11-2001)

Figura 13: Evolución de los primeros bocetos sobre la pantalla.

Fuente: Elaboración propia

[125] Comienza este proyecto mientras atiende a otras fases de realización de productos en los que trabajan los demás diseñadores en el área multimedia.
[126] Software: Macromedia Freehand 10.

Santiago había incubado las características del proyecto desde el primer contacto con el cliente hace casi tres meses y esa puede ser otra de las razones por la que se decida a trasladar los datos de manera directa, a pasar la información del guión escrito a la pantalla sin perder un momento de su tiempo. Aún así revisa de nuevo de manera minuciosa los documentos negociados por él con el cliente. Planifica en la pantalla lo descrito en el papel. Distribuye espacios para incluir las futuras ilustraciones, prueba varias fuentes tipográficas, modifica su tamaño, cambia de color... Allí es dónde ahora concentra sus esfuerzos.

"Te puedes pasar encallado toda la tarde en una simpleza determinando un cambio de colores." (a. c. 26-11-2001)

Y no duda en ampliar su jornada laboral si la solución a la que llega no es de su agrado.

"Aporto más de mi tiempo. Si este día no estás resolutivo también... y cuándo hay alguno de baja médica[127] como hoy todavía más." (a. c. 26-11-2001)

Estas primeras ideas y tentativas para el diseño de las pantallas orientarían el aspecto visual de la aplicación. Aunque no podría hacer nada definitivo[128] serían las primeras aproximaciones para la creación de un "sistema gráfico" que no sólo le permita la incorporación de las ilustraciones una vez disponga de ellas sino que ayude a plasmar las dos zonas diferenciadas en que se dividía la campaña: según los objetivos del producto había que tratar como una unidad visual estas dos zonas y a la vez dotarlas de un carácter distinto.

[127] El día 26-11-2001, dos de los diseñadores no trabajaron en la organización debido a que estaban de baja médica. Santiago tuvo que asumir parte de las tareas que le corresponderían a estos. También hay que tener en cuenta que mientras trabaja en las etapas iniciales del proyecto "Navidad, tiempo para compartir" las interrupciones en su trabajo son constantes, como las llamadas telefónicas o la solicitud del resto de los diseñadores para que supervise su trabajo. (ver a. c. 26-11-2001)

[128] Santiago pidió al ilustrador que enviara el contorno de los dibujos sin colorear para poder ir "maquetando" y establecer una composición aproximada.

Sistema gráfico

"Me hecho un sistema gráfico, que son las montañas nevadas del cielo, que me funciona tanto para la campaña de la ayuda a Afganistán, que era este color desierto, el otro de Navidad era un color de hierba." (e. S. 14-12-2001)

Llegar a esta solución de doble paisaje no fue tan sencillo. En una de las entrevistas con Santiago traté esta problemática que está directamente relacionada con el concepto de interfaz de las aplicaciones multimedia. Él se explica así sobre este tema y se puede observar cómo para llegar a esta conclusión intervienen muchos factores, desde técnicos, (cómo pensar en montar la página para que el fichero[129] ocupe el menor tamaño posible) hasta aspectos de composición artística, (como la tipografía, el color... Es significativo que hable de imagen corporativa para tratar como un todo el diseño visual de la aplicación) o de contenidos (para que la forma original se adapte a los dos idiomas):

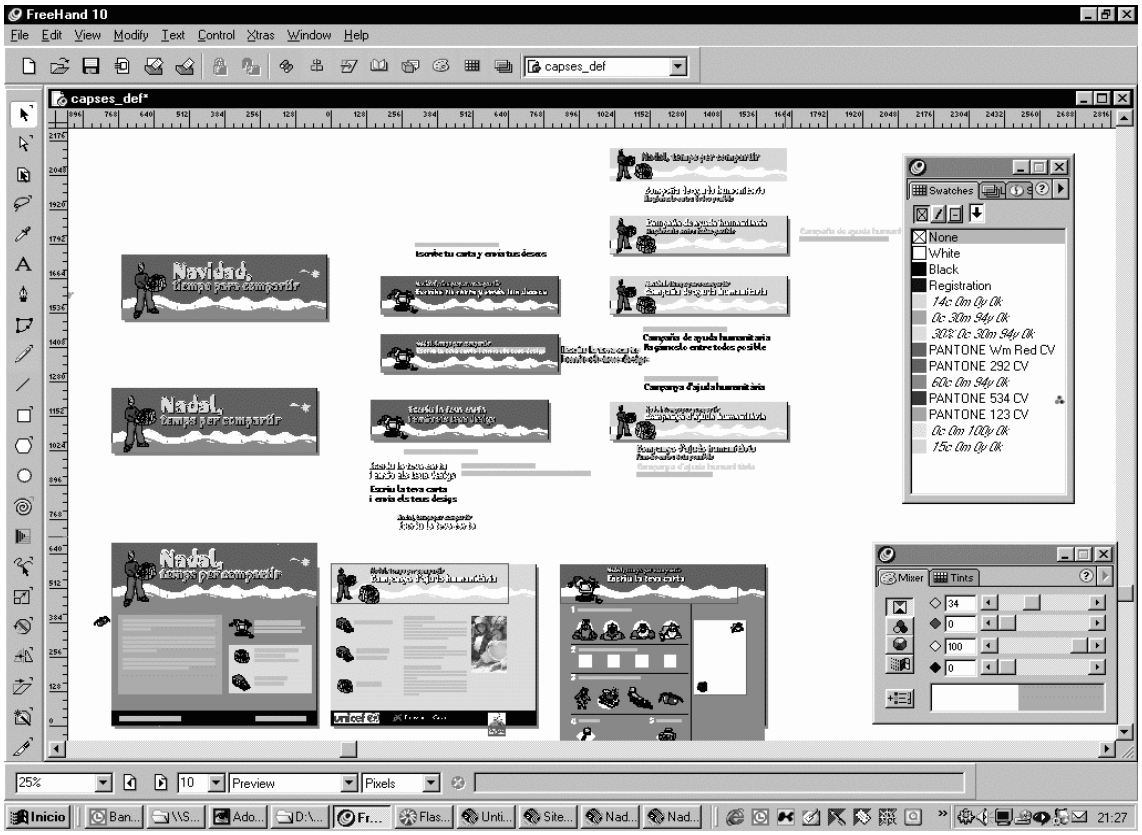
"Santiago: La misma campaña de repente se dividía en dos. Eran dos cosas distintas pero han de estar debajo de la misma imagen corporativa. Una ayuda humanitaria, una cosa para unos niños... Era un poco complicado darle el mismo carácter. Creo que por eso está bastante bien solucionado, darle el mismo carácter a una cosa y a la otra. Que sean hermanos, pero no sean gemelos. Pues llegar a buscar una solución que nos sirviera para un lado y para otro fue un poco complicado. La idea me salió enseguida, bueno... buscar los colores, la combinación, cómo mantener el cielo, las montañas que son blancas con las que te dividen un color, el otro. Cómo aplicarlo gráficamente la idea ¿No? Esto fue un poco complicado. Y luego que una de las dos partes tiene bastantes apartados y la cabecera tenía que ir cambiando por que lleva unos titulares en cada punto y ¿cómo hay que montarlo esto para que sólo se cambie una pequeña parte de aquí arriba? El resto es lo mismo, o el icono este, van cambiando estas dos pequeñas cositas. Entonces cargamos menos "kas[130]" de peso.

Francisco: Los problemas con los diferentes idiomas...

[129] El fichero o archivo, en este caso tiene la extensión es JS, que pertenece a Java Script.
[130] El principal informate hace referencia a KB.

Santiago: Sí, claro, hay dos idiomas. Exacto. Llegar a tener una visión de todo lo que hay, ¿aquí me cabrán todas las frases? Si. Pues no. Pues ya me tengo que buscar otro sistema porque aquí hay una frase que no me cabe y ha de ir en dos líneas. Pues va, a llegar a una solución que te quepa todo." (e. S. 14-12-2001)

Una vez que disponía de las ilustraciones finales[131], las primeras páginas en las que trabaja para elaborar ese sistema gráfico son las más significativas e importantes dentro del camino previsto para el usuario. Son: las pantallas de "home" de la campaña de solidaridad y de la carta a los Reyes y Papá Noel junto a la pantalla de escribe tu carta.



131 El ilustrador envió a través de correo electrónico todas las ilustraciones que se le encargaron. Algunas tuvieron que ser modificadas para que su adaptación a la aplicación, es decir, se cambiaron algunos colores y tamaños originales de estas imágenes. Otras tuvieron que ser corregidas por el propio ilustrador casi en su totalidad.

Figura 14: Sistema gráfico del proyecto "Navidad, tiempo para compartir"
Fuente: Documentos de trabajo de Película Interactiva

El traslado a páginas HTML

A la vez que detallaba y "acababa de pulir" el sistema gráfico, envió al cliente a través de correo electrónico diversos "pantallazos" de las composiciones visuales que realizaba. Santiago necesitaba que el cliente comprobara el diseño visual para obtener su aprobación y poder trasladar a las páginas HTML las imágenes, "ensamblarlas" con la información textual del guión y el código de programación.

"- Me da buen rollo. Dice entusiasta Santiago al recibir la respuesta del cliente.
- Les gusta mucho la composición. Me aclara.

En el correo electrónico el cliente comenta brevemente los pantallazos que recibió. En uno de ellos le gustaría que las pantallas que no hagan scroll y eso hace que Santiago le llame por teléfono para comentar este y otros puntos uno por uno. Pasa más de media hora hablando por teléfono con él. Capto algunas preguntas que le hace: ¿A nivel de elementos te parece bien? ¿A ti te gustaría que redujera algunos textos? ¿el tamaño de la letra lo ves correcto?

En cuanto cuelga informa a Miguel sobre los cambios negociados referentes a este proyecto. Por ejemplo las ilustraciones las ve oscuras, (según él debe ser por el tipo de monitor...) en la parte de 'más información' hay un gráfico, en concreto un mapa de Afganistán que se debe incluir y los PDF[132] nos lo envía en breve." (a. c. 5-12-2001)

Aunque acababa de mostrar al cliente la composición visual, sabía que esta tal como la había ideado no iba a sufrir grandes cambios, de hecho las sugerencias que introdujo el cliente son mínimas y

[132] PDF (Portable Document Format) Este documento formaría parte del apartado "más información" de la campaña. Contenía información sobre el "programa de ayuda humanitaria de emergencia para niños, niñas y mujeres en Afganistán y países limítrofes" llevado a cabo por UNICEF.

el resultado le era muy satisfactorio. Algunos detalles propuestos, por ejemplo el sugerir cambios de color para que se vea todo más navideño, eran necesarios para que el producto fuera avanzando y servían de gran ayuda a Santiago para finalizar esta etapa. Quizás por esto el coordinador ya había comenzado a dar los primeros pasos en las siguientes etapas de montaje de la aplicación. Utilizó un sistema gráfico muy aproximado al final con la intención de ir adelantando trabajo e ir ofreciendo a los programadores aquellos aspectos visuales que deberían de tener en cuenta en su programación.

Cuando obtiene el visto bueno del cliente delega gran parte de las actividades restantes (de realización y montaje) a varios diseñadores. Así cuando los diseñadores finalizaban sus tareas en otros proyectos se incorporaban a trabajar progresivamente en el proyecto "Navidad, tiempo para compartir."

A pesar de haberse iniciado este proyecto hace menos de una semana la fecha de entrega ya está muy cercana y el volumen de trabajo pendiente todavía es muy grande. Ese es uno de los motivos por los que Santiago delegue gran parte de las actividades restantes pero no todas (independientemente de que Santiago sea la persona que tiene un mayor conocimiento de los objetivos del proyecto y quién tiene un mayor compromiso con el cliente pues en otros proyectos suele delegar las tareas restantes a partir de aquí.). Para que se cumpla la entrega del producto en el plazo previsto se necesita que participen la mayor parte de los diseñadores incluido Santiago.

Desde el equipo de programación

Los programadores comienzan elaborando páginas de código informático que tomarán como prototipo o maqueta de lo que serán las páginas finales. Lo primero que trabajan es en la adaptación del código informático que ya poseían de anteriores proyectos. Esto permitirá el correcto funcionamiento del TPVV y la publicación dinámica de los deseos que el receptor escribirá en el producto. Lo que pretenden con estas páginas de prueba que ellos llaman "páginas tontas" es simular el funcionamiento interno de la aplicación, aunque su apariencia visual esté muy lejos de la solución definitiva.

"La apariencia visual de las páginas de prueba defraudaría a todo creador visual. No hay imágenes. Las pantallas son blancas y a uno de los lados se muestran letras desordenadas de color azul (links activos no visitados) y violeta (links activos pero visitados) junto algún elemento estadístico que aparecen a su lado y hacen referencia a números de posibles donaciones. En la página de prueba de "deseos" está escrito algo inteligible. Un único deseo: "world peace." (a. c. 26-11-2001)

La comunicación con los integrantes del equipo multimedia o con Santiago en estos momentos no es muy grande.

"- Ahora estamos en un momento de trabajo en el que cada equipo comienza su desarrollo individual. Afirma Rafael." (a. c. 26-11-2001)

Así cuando los diseñadores vayan trabajando en la aplicación, el trabajo en equipo será mucho mayor:

"Luego surgen propuestas para hacer más páginas de código. Pero todo esto hay que verlo como queda el diseño, con los colores, guardando espacios..." (a. c. 26-11-2001)

Para ellos en este proyecto la programación es una rutina más:

"- Lo que hacemos es 'copiar y pegar' si algo ya está hecho lo adaptamos a este nuevo proyecto. Rafael." (a. c. 27-11-2001)

A la espera de que el diseñador guarde los documentos HTML la composición visual definitiva, se crean algunas imágenes genéricas para que el programador pueda contar con los elementos visuales que interfieran en el código, y avancen en su trabajo de programación. Estas imágenes genéricas son del mismo tamaño a las finales y suele ser uno de los diseñadores quien las monta a partir del sistema gráfico ideado por Santiago.

"-'Comenzando la integración' Me dice Felipe. Se refiere a la integración de imagen y programación informática." (a. c. 5-12-2002)

En cuanto los primeros documentos HTML están disponibles los programadores y los diseñadores comienzan a trabajar juntos. La coordinación de ambos equipos es clave a partir de ahora, todos necesitan saber las tareas que realizan sus compañeros ya que en ocasiones trabajarán a la vez en un mismo documento y la repetición de actividades es uno de los problemas más frecuentes. A partir de ahora utilizarán la máquina del responsable de programación como servidor informático dónde guardar todos los cambios en los documentos.

Los diseñadores

Los diseñadores se incorporan progresivamente en la fase técnica de montaje después de analizar brevemente los objetivos de la aplicación en una reunión con Santiago en el área multimedia.

En este proyecto participaron todos los diseñadores de Película Interactiva. El trabajo de dos de ellos fue de auxiliar de los demás (generalmente de Santiago quien ejercía como responsable del proyecto) resolviendo detalles muy concretos como la integración de los textos en ambos idiomas o programar ciertos elementos dinámicos. Los otros dos diseñadores mejoraron significativamente la aplicación al trabajar globalmente en el producto durante las etapas de realización y montaje[133].

Aunque para los diseñadores una vez establecido el sistema gráfico el montaje es "matemático" es en esta etapa dónde se pueden corregir las proporciones del diseño original planteado por Santiago:

"Miguel le explica a Santiago los cambios que cree conveniente para la ejecución del proyecto. Mientras le muestra la composición en la pantalla le sugiere: - nos 'cargamos' una columna, añadimos una

[133] Las actividades de los diseñadores en este proyecto según el programa de horas. Incluir los detalles de cada diseñador.

cabecera amplia y es más inteligible. – Refiriéndose a la construcción mediante tablas. - Redefinamos el diseño. Dice Santiago. (a. c. 5-12-2001)

Estas correcciones se suceden con frecuencia. Las modificaciones respecto al diseño original no son sustanciales pero sí hacen variar la composición inicial ligeramente. Esto no se considera un trabajo añadido. Sucede todo lo contrario, el coordinador agradece la solución de estos detalles. La especialización técnica por parte de los diseñadores permite precisar elementos que pasarían desapercibidos al coordinador.

Santiago aunque continua mejorando aspectos en la creación del sistema gráfico (algunas pantallas aún están por definir) en la etapa de montaje delega gran parte de sus actividades y se encargará de supervisar las correcciones que hagan los diseñadores mientras él comienza alternar su trabajo con nuevos proyectos que van entrando en el área. (Concretamente planteaba el árbol de navegación y la estructura de contenidos de un nuevo proyecto cultural que trabaja junto con la responsable del equipo de proyectos culturales. Santiago es quien realiza las primeras aproximaciones y sugiere nuevos contenidos para que el receptor de la aplicación aumente la interactividad en el producto.)

La elaboración de las primeras pantallas a lo que será su formato final no se trata independientemente del código informático. Los diseñadores utilizan un software[134] que le facilita esa tarea y así predominará en su trabajo la composición visual. Pero hay elementos que se necesitan corregir su código de programación con frecuencia “a mano” dado que los parámetros o “tags” del programa que utilizan no permiten al diseñador crear los elementos que pretende.

Una vez llegado a un nivel alto de detalle de creación del interfaz es cuando se le ofrece al cliente comprobar el resultado de la aplicación on-line. A partir de ahora el trabajo que está llevando a cabo el equipo multimedia lo puede seguir el cliente al instante desde su ordenador situado en su propia organización. Ello es posible dado que el proyecto navideño se elaboró a través de un servidor interno de

[134] Software: Macromedia Dreamweaver.

Película Interactiva que permite visualizar el producto desde fuera de la organización aún estando "en construcción".

"Queda confirmado que es el cliente de la aplicación navideña quien se encuentra al otro lado de la línea telefónica. Mientras conversan telefónicamente Santiago va corrigiendo uno a uno los problemas. A la vez que termina de corregir uno lo va actualizando en el servidor de Internet, - ¡Si haces un 'reload' podrás visualizarlo! Santiago le dice por teléfono al cliente.

- ¡Qué comodidad! Lo ves al momento, ¿eh? Santiago hablando amistosamente con él. El cliente puede ver los cambios al instante debido a que ya se puede consultar la aplicación desde fuera de Película interactiva. Santiago guarda los cambios a través de FTP." (a. c. 10-12-2001)

Las correcciones son inmediatas y las sugerencias del cliente para mejorar el producto aumentan. En estas primeras presentaciones el código de programación con las características interactivas finales todavía no está disponible. Pero el conjunto comienza a ser significativo.

Las ventanas flotantes

El traslado de toda la información transcurrió no sin cierto temor, debido a que la actualización del árbol de navegación era constante por el cliente. Se podría dar el caso de que ahora cambiaran los principales epígrafes e hicieran variar significativamente la estructura de la interactividad inicial. Santiago me comentó que es en esta etapa del proyecto cuando muchos clientes entienden realmente "de que va" el producto a realizar y comienzan hacer tantos cambios y sugerencias que de realizarlas sería un producto completamente distinto al presupuestado. Pero no fue el caso.

Uno de los problemas que más afectaron al equipo multimedia y de programación no fue debido al hipotético cambio de contenidos sino a un detalle técnico que puede parecer insignificante: el cambio

de resolución en diversas pantallas, que junto a una obediencia ciega de las exigencias del cliente retrasaron el avance de la realización del proyecto.

La aplicación "Navidad, tiempo para compartir" había sido pensada para incluir una serie de ventanas flotantes que partirían de la página principal una vez el usuario accediera a sus contenidos. Uno de los propósitos de las ventanas flotantes (además de incluir la información y contenidos necesarios) sería el permitir visualizar parte de la ventana que quedaría de fondo (la página principal) para volver a ella cuando fuera necesario y no perderse en la navegación de la aplicación. Pues bien, el cliente tenía pensado que todas las ventanas flotantes tuvieran una resolución de 800 por 600 pixeles y cuando comprobó que estas eran más pequeñas de lo acordado advirtió de ese error para que se modificara lo antes posible. Santiago y los diseñadores comenzaron a modificar de una manera impulsiva todas las páginas flotantes a la resolución exigida por el cliente hasta que uno de los diseñadores se dio cuenta de que si la página principal también tenía esa misma resolución (800 por 600 pixeles también acordado por el cliente) habría un peligro enorme de que el usuario no viera la página principal y desconectara de la aplicación por la que navegaría. Una vez llamado por teléfono al cliente para tratar de solventar el problema se decidió volver a la resolución de las ventanas flotantes que habían ideado Santiago y los diseñadores. Era de un tamaño un poco menor que 800 por 600 pixeles.

Esto no sólo causó la repetición del trabajo de los diseñadores sino también causó problemas a los programadores dado que se había ajustado varias ventanas flotantes a la resolución de 800 por 600 pixeles. Así lo recojo en las anotaciones de campo:

"Surgen problemas de tamaños. Si hacen todas las ventanas flotantes a una resolución de 800 por 600 la página principal que tiene ese mismo tamaño –'no se verá, ¿no?' me explica Santiago agitado, -'taparán a la principal por completo. No tendrán el efecto deseado por el cliente.' Santiago llama al cliente al instante por teléfono para que decida una solución. El cliente no pone pega alguna. 'Pues lo reduces un poco y ya está... Y te lo dice tan tranquilo. El cliente sólo sabe liarte' (La agitación de Santiago se explica debido a que anteriormente ya trabajaban con una resolución acertada para las ventanas flotantes y fue el cliente

quien exigió que la medida fuera la acordada en el guión original. Ahora tendrán que volver de nuevo a la composición anterior.)" (a. c. 5-12-2002)

Las horas extra

Había dos días festivos seguidos antes de que tuviera lugar la primera entrega del producto: la publicación de la web de la campaña de solidaridad. La siguiente entrega tendría lugar una semana más tarde. Sería la carta a los Reyes y Papá Noel junto a la postal navideña interactiva. Dado que todavía había mucho que corregir en la campaña que estaban creando, Santiago y uno de los programadores trabajaron en la organización durante los días de 'fiesta' haciendo horas extra. El mismo día de la entrega tomé estas anotaciones en el cuaderno de campo:

"Cuando he llegado esta mañana a Película Interactiva he llevado una sorpresa. Los programadores me han mostrado la aplicación web. A primera vista todo la página era más llamativa. La composición estaba mucho más detallada, los colores eran mucho más llamativos que las primeras pruebas de compresión, los gráficos principales e importantes estaban animados y disponían de un comportamiento dinámico. Había gráficos en movimiento de caída de nieve. El personaje central incluso movía la cabeza. - 'Ahora está todo mucho más navideño ¿no?' Me dice entusiasta Miguel." (a. c. 10-12-2001)

El avance en el proyecto fue considerable. Lo que más destacaba en la página inicial era una ilustración dinámica a la que Santiago había dotado de movimiento. Él fue quien ideó y montó todos sus elementos, incluso la caída de copos de nieve que formaba parte del fondo de la cabecera. Ahí tuvo que utilizar código de programación de otras animaciones realizadas anteriormente en el área. Pero su dificultad de que funcione de modo aleatorio en todos los navegadores le hizo llamar a uno de los diseñadores especialista en este tipo de programación.

Esa mañana gran parte de los objetivos de realización se habían cumplido,

"- Casi todo está realizado. El trabajo más importante está hecho. Algunas alertas no funcionan. Aparece una barra gráfica que no tendría porqué salir... Me informa uno de los programadores dándole casi el visto bueno a la primera parte del proyecto." 10-12-2001)

y se hubieran acabado de corregir sin mayor relevancia horas antes de la entrega si el cliente no hubiera enviado nuevas correcciones.

"El programador acaba de recibir un e-mail con correcciones que afectan al código informático, por lo tanto finalizarlo hoy será imposible.
- No puedes hacer un cambio en el último momento. Dos o tres semanas trabajando en el sistema de TPVV. Hoy el día de la entrega, se lo cambian. Esto es muy delicado. Santiago me comenta con desilusión." (a. c. 10-12-2001)

El cliente parece comprender este problema y aplaza la entrega para el día siguiente. A raíz de este inconveniente Santiago decide convocar una reunión en el área multimedia esa misma tarde. Pretende acabar de integrar todos los textos y correcciones incorporando a trabajar a un nuevo diseñador por lo que necesita definir las tareas de cada uno y sincronizar una vez más el trabajo de los equipos que participan en el proyecto.

La reunión programada

"- Hoy nos han enviado los textos definitivos y para hoy imposible." Se disculpa Santiago ante los programadores y diseñadores nada más comenzar la reunión. (r. 10-12-2001)

Allí estaban presentes tres de los diseñadores y dos de los programadores además de Santiago que era quien los dirigía. Los temas centrales que se trataron estaban orientados a intentar finalizar la campaña de solidaridad lo antes posible. La estrategia sería terminarla primero en uno de los idiomas para poder así duplicar la estructura completa y dedicarse luego sólo a traducir.

Con los diseñadores se decide que sus actividades consistirían en:

- Acabar de integrar los contenidos textuales en uno de los idiomas. Es una tarea de "copiar y pegar" información suministrada por el cliente.

- Traducir los textos y corregir las posibles faltas ortográficas[135] al segundo idioma mientras el cliente no les enviara la traducción. Así se adelantaría trabajo.

- Retocar algunas de las ilustraciones para que se consiga que la aplicación tenga un acceso lo más rápido posible.

- Realizar dos banners horizontales de publicidad para la campaña en menos de media hora.

Las actividades de los programadores serían de:

- Acabar de arreglar la programación del TPVV.

- Acabar de programar las alertas en Javascript.

- Corregir textos y ayudar de integrarlos en ambos idiomas.

A la salida de la reunión todos estaban dispuestos acabar sus tareas en el plazo fijado. De todas las actividades, la realización de los banners de publicidad eran los que más prisa corrían. La campaña se entregaría al mediodía del día siguiente por lo que tendrían todavía ocho horas para trabajar en ella.

[135] En esta ocasión no llamaron al corrector lingüístico del equipo de contenidos para que revisara ortográficamente la aplicación, el diseñador se encargaría de realizar esta pequeña avanzadilla. Más tarde el cliente se encargó de ello.

No ocurría lo mismo con los banners de publicidad. Santiago le había prometido al cliente que estarían listos a las cinco de esta tarde. Se tendrían que realizar a ritmo frenético.

"Son las cinco menos veinte. Las risas de todos los que asistieron en la reunión se producen al observar el trabajo de Miguel. Uno de sus compañeros le avisó de que faltaban veinte minutos escasos para la entrega del banner publicitario y todavía no había preparado las imágenes que se incluirían.
- No sé si cumpliré con el cliente. Indica apurado Miguel." (a. c.10-12-2001)

Santiago había motivado lo suficiente a los trabajadores para que el ritmo y la concentración en el trabajo se incrementara notablemente. Pero también añadiría cierta tensión en el área. Para mayor inconveniente, Miguel, el diseñador encargado de realizar el banner detectó dos problemas al realizar esta tarea. El primero fue debido a que algunas de las imágenes corporativas que se añadirían dentro de la publicidad quedarían tan pequeñas al reducirlas que apenas se leería[136] el nombre dentro de esa imagen. El segundo era un nuevo problema de tamaño y proporción:

"- ¡Te llama el cliente! Le comunica la recepcionista a Santiago que se sorprende mirando el reloj: Ya es hora de la entrega del banner publicitario.
- Estamos trabajando a toda máquina. Oigo a Santiago decir nada más coger el teléfono disculpándose del retraso.
Miguel le pide que no cuelgue el teléfono que tiene una pregunta que hacerle con respecto a la medida del banner. Santiago ya había colgado. Mira hacia arriba y resignado llama de nuevo al cliente.
En cuanto acaba de solucionar el tema del banner con el cliente, le da a Miguel las nuevas medidas. Estas diferían con la que este diseñador estaba trabajando. Rápidamente Paula pregunta a Santiago una cuestión referida a la composición de la carta. Después Alejandro levanta la mano, Miguel se da cuenta y sonríe. Esto parece una clase, con alumnos que preguntan al profesor pidiendo turno educadamente." (a. c. 10-12-2001)

[136] Este problema de legibilidad no se llegó a solucionar.

El banner no se acabaría de realizar hasta una hora más tarde. La siguiente anécdota ocurrida veinte minutos después ilustran la complejidad de llevar a cabo semejante tarea:

"Llama el cliente y desmiente la anterior medida del banner. – No. Es como en un principio, a 60 pixeles. Santiago le comunica a Miguel. Se miran entre ellos, perplejos, con la lengua fuera. Miguel tiene que volver a cambiar la medida." (a. c. 10-12-2001)

Figura 15: Banner publicitario de la campaña.
Fuente: Documento de la aplicación "Navidad, tiempo para compartir"

Testing

"¿Hacemos un testing antes de enviarlo todo?" (a. c. 11-12-2001)

Aquellos que acababan de finalizar todas las tareas asignadas en la reunión pasaban a la siguiente etapa de finalización de la campaña de solidaridad. Era el primer testing y evaluación del producto.

Aunque todas las páginas en las que están trabajando el equipo de programación y multimedia tienen ya la apariencia visual de un producto final se detectaron pequeños errores de la aplicación que nadie había localizado anteriormente. Estos problemas estaban referidos en su mayoría al código de programación. Curiosamente algunos fueron causados por los propios diseñadores al retocar ligeramente diversas imágenes. Cuando la tarea de los diseñadores es tan sólo para las tareas de testing es cuando los programadores pueden finalizar su trabajo. Lo hacen con celeridad.

"En el equipo informático, Rafael revisa la página navideña concienzudamente. Sobre todo se centra en el código informático. Apunta los errores en una hoja de papel de alguna imagen que no carga o que se ve defectuosa." (a. c.10-12-2001)

Hubo dos puntos en los que se insistió en el testing del producto. Uno fue en supervisar el correcto funcionamiento del TPVV y el segundo fue comprobar el correcto funcionamiento de la publicación de deseos. En el primero insistieron más los programadores que los diseñadores. Ellos verificaron la seguridad del envío de datos al TPVV, dado que de ellos depende técnicamente que las posibles donaciones económicas se hagan de manera efectiva. Antes de poder darlo de alta dispusieron de unos días de prueba en la entidad bancaria dónde se realizarían los ingresos para resolver tal fin. Los problemas que se encontraron fueron sencillos de corregir. Se detectaron algunos fallos al rellenar diversos formularios y en la aparición de las ventanas que avisan al usuario de algún error en este proceso. (Estas son del tipo: "la transferencia no ha podido ser realizada", etc.)

El detectar fallos una vez puesta en marcha la campaña fue otra de las prioridades del equipo de programación. Si surgiera alguna anomalía una vez instalado la campaña en el servidor, una pequeña aplicación incluida en el código de programación de este producto avisaría de que tal error existe a los programadores para poder entonces corregirlo. Para ello crearon un módulo de administración privado por dónde pudieron seguir la evolución interna de la campaña. Desde allí también el cliente pudo ver los comentarios de los usuarios antes de validarlos y publicarlos[137]. Este fue otro punto dónde se insistió en el testing: el correcto funcionamiento de los deseos. Aquí apenas se encontraron errores. Desde el inicio el cliente envió mensajes de prueba a Película interactiva a través de la publicación de diversos comentarios mostrándole su satisfacción por el buen funcionamiento de la aplicación y la apariencia del interfaz.

[137] En algunos proyectos de actualización la actividad de publicar o rechazar los comentarios de los usuarios forma parte de la tarea de los programadores.

"Los diseñadores están evaluando la páginas de deseos. Paula se sorprende al observar que alguien más está comprobando este parte de la aplicación: "eh, están poniendo deseos", ¡Es el cliente! Informa a sus compañeros.

- ¡Anda que no ha quedado una campaña chula! Decía uno.

- ¡Hala, que guapo! Aparecía otro de los mensajes escritos en la pantalla, al parecer publicado por el cliente final de la aplicación del que Película interactiva no tiene una comunicación real. A la vez que se escribían estos mensajes los diseñadores participaban publicando los suyos. Estos mensajes no eran precisamente deseos sino muestras de satisfacción por el buen diseño de la aplicación. También los programadores publicaron mensajes provisionales de todo tipo: 'muy chulo Santiago'; 'deseo encontrar a Ben Landen', etc.

- ¿Puedo poner yo un deseo también? Pregunta Paula a Santiago." (a. c. 11-12-2001)

Los deseos de las personas que participaran en la campaña se recogerían en una base de datos y se añadirían a la aplicación de forma automática utilizando páginas dinámicas. Si alguno de los deseos fuera contrario a los intereses de la campaña humanitaria se podría eliminar desde el módulo de administración. Se preveía que la participación fuera grande y se añadieran muchos deseos, por lo que se diseñó una hoja de estilo que preservaría la presentación visual de la aplicación.

Que se dependiera tanto del equipo de programación para realizar esta composición fue algo que me sorprendió. Estos detalles son responsabilidad del equipo de programación por lo que el diseñador debe trabajar muy unido al programador. En una de las entrevistas mantuve una conversación con Santiago sobre este tema:

"Francisco: Me ha asombrado que se dependiera tanto del equipo informático.

Santiago: En este caso y cada vez más. Cada vez más al tener equipo informático ya te planteas las webs con un desarrollo informático más potente, más fuerte, para futuras actualizaciones, o por si la web se tiene que ampliar... O por que el tipo de producto que nos piden ya no es la típica web de presentación de empresa. La gente ya quiere algo más. Como ya conocen Internet, ya saben lo que hacen las webs,

las bases de datos, vale. Un poco lo que era fiebre de la web estática ya... Todo el mundo tiene web y ahora las cosas que te piden son un poco más dinámicas, bases de datos... Entonces, hay una parte cuando hay programadores por medio pues dependes mucho de ellos." (e. S. 14-12-2001)

Volviendo a la etapa de evaluación y testing y a lo que sucede en el área multimedia:

"En estos momentos es muy difícil seguir el ritmo laboral en el área. En esta etapa de evaluación y testing muchos de ellos se levantan, cambian de posición para aclarar dudas unos con otros. Los diseñadores y programadores trabajan juntos y muy bien sincronizados. Siento que estoy menos activo que ellos. Lo ideal sería tener varias cámaras de vídeo dispuestas en varios ángulos de la organización junto con otras conectadas directamente a las pantallas de sus ordenadores para una posterior micro observación de estas situaciones. Pero como esta vorágine no sucede continuamente tendría que estar grabando siempre toda la jornada laboral en la búsqueda de ese instante lo cual es impensable. Para eso preparo con rigor las anotaciones de campo." (a. c. 11-12-2001)

El ritmo de trabajo continuaba siendo alto y fue incrementado debido a que el cliente se desplazó a Película Interactiva para supervisar la campaña personalmente. El aumento en el ritmo laboral no fue precisamente para presumir e impresionar delante del cliente sino fue debido a que este traía consigo "nuevos papeles con errores y correcciones".

Una vez que el cliente estuvo de acuerdo con Santiago en la corrección de todos los problemas y cambios parece que está todo listo para la instalación de la campaña navideña en el servidor de la organización externa.

"- Yo he acabado ¿Qué hacemos Santiago? Pregunta el programador.
- Vale. Por nosotros ya está también. El cliente y Santiago se ponen de acuerdo para iniciar los preparativos de la instalación.
Todos parecen felicitarse. Felipe levanta las manos en señal de alegría. Santiago animado dice que invitará a comer a Miguel debido a su esfuerzo en la realización de este proyecto." (a. c.11-12-2001)

Merecen especial atención los comentarios de los diseñadores en cuanto el cliente abandona la organización después de dar su visto bueno. No cabe duda que el cliente muestra un gran conocimiento de los productos multimedia. La perspicacia, minuciosidad y afán del cliente por los detalles hizo que tanto diseñadores como programadores trabajaran sin cesar durante las pasadas dos semanas.

"- ¡Tiene un ojo... !
- Sí, se lo vio todo, hasta el más mínimo detalle.
- ¡Que pasada! Santiago y Miguel fuman y ríen comentando las jugadas de la aplicación. Todos están más distendidos." (a. c. 11-12-2001)

En cuanto uno de los programadores instala en servidores externos a Película interactiva la aplicación y se da de alta el TPVV, el público en general puede comenzar a participar en la campaña. Pero el proyecto encargado a Película Interactiva todavía no se había acabado. Quedaba por realizar la carta a los Reyes y Papá Noel.

La carta a los Reyes Magos y Papá Noel

Más relajados fueron los días siguientes a la entrega de la campaña de solidaridad. La carta a los Reyes Magos y Papá Noel estaba dirigida al público infantil. Tanto el diseño como la navegación debería de tener presentes las características de esta audiencia. Santiago había destacado esta pantalla a la hora de definir el sistema gráfico. Todo aquello negociado con el cliente respecto a la parte visual estaba allí plasmado. No parecía que el montaje de esta iba a presentar grandes complicaciones por lo que Santiago delega esta tarea a uno de los diseñadores.

Al dar instrucciones al diseñador le explicó que debería de tratar cada elemento como si fuera un botón activo y deberían ser todos dinámicos. El diseñador a la vez que comienza el montaje se pone de acuerdo con uno de los programadores para que le ayude a programar el funcionamiento de la elección

de la carta. Se ofrecen 64 posibilidades de composiciones diferentes por lo que se necesita al programador a esta tarea.

El cliente al ver los primeros resultados no parece estar del todo satisfecho y sugiere más cambios a la vez que envía nuevas correcciones y nuevos textos a otras partes de la aplicación. Pero los planteamientos que propone para mejorar el diseño de la carta son muy difíciles de llevar a cabo. Uno de los diseñadores que había comenzado el montaje de otros proyectos se tuvo que incorporar de nuevo a esta fase de realización para ayudar aquí en estas tareas. Esta etapa en la organización es conocida como "la lucha de ir puliendo para que al cliente le guste" (e. S. 14-12-2001)

Todos las sugerencias del cliente parten de la premisa de dotar de mayor interactividad a los elementos allí presentes. El diseñador encargado del montaje de la carta intenta buscar nuevas alternativas consultándolo con Santiago y uno de los programadores. Pero la fecha de entrega está cercana y ya no hay tiempo para lograr un máximo nivel de interactividad. El estrés en la sala se hace patente debido a la insistencia del cliente en la mejora de los comportamientos de los principales elementos visuales. Cuando uno de los diseñadores propone que al añadir sonido se puede incrementar la sensación de interactividad, la respuesta del coordinador no deja lugar a dudas:

"Por favor, de los sonidos que se olvide" le dice Santiago hastiado de trabajo. (a. r. m.12-12-2001)

El programador también opina sobre el asunto de dotar a la carta con elementos que produzcan mayor interactividad: Aunque no ve imposible llevar a cabo las ideas del cliente no tendrá tiempo para acabarlo en el plazo fijado. El mayor problema para él será el comprobar el correcto funcionamiento de las nuevas propuestas en todas las diferentes clases de navegadores.

Ya que la etapa en la que estaba recogiendo datos permitía observar el trabajo del coordinador y diseñadores en la definición de comportamientos interactivos, intenté persuadir a Santiago para que trabajara más en este tema sumándome así a los anhelos del cliente. Pero en aquel momento la respuesta de Santiago a la pregunta ¿el coordinador elabora la estructura de la interactividad? fue

contundente, “si no hay más presupuesto ni hablar”. Me sentí un poco defraudado. Ellos llevan el control del producto y fue negociado así desde el inicio de la investigación pero supuse que al recoger datos sobre estos elementos el investigador influiría de alguna manera y habría más esfuerzo en su definición, cosa que no conseguí.

En cierto modo él había contestado a la hipótesis. Él es quien toma estas decisiones. Elabora o no la estructura de la interactividad y añade ciertos comportamientos para conseguir contenidos de forma original si las circunstancias se lo permiten. Con Santiago mantuve una conversación sobre este asunto. En la finalización de la carta, el tiempo y el presupuesto fueron los principales factores por los que no se añadió otro tipo de comportamiento más que los negociados en el guión original.

“Santiago: Intentan que se muevan, o sea lo máximo, lo máximo. Pero claro, esto es un peso en ‘kas’ o sea que hay que vigilar porque las páginas no pesen mucho. Si es en HTML los sonidos no se pueden poner a no ser que se hiciera en Flash.

Francisco: Yo he visto que Miguel tenía muchas ideas con respecto a la postal y a la carta. Ideas de incorporación de sonidos, de movimiento, de cuestiones más interactivas y Felipe (uno de los programadores) decía, vale eso se puede hacer, no es imposible, pero hay que entregarlo el lunes.

Santiago: Estas ideas de sonido y tal las ha sugerido el cliente. Si hay que entregarlo el Lunes hay que ir diciéndole esto sí, esto no. Son cosas que nos han sugerido el cliente ¿Puede llevar sonido? Como no les convence la interactividad que hay pues nos parecía que tenía que ser más chulo, más impactante la interactividad. El resultado ya es el que queríamos. Pero que al niño, si le hicieras un botón que quedara señalado y que haya ‘rollovers’ y esto es lo que ha hecho una sugerencia a Felipe, ¿esto no se puede hacer? ¿esto no? Esto demasiado justo. Bueno. Un poco luchando a favor nuestra y a favor del cliente. Un poco has de ir que se quede contento pero que a ti no te represente ningún... (inconveniente). Es que esto no estaba previsto, hacer esto... por que claro, pedir pueden ir pidiendo. ¡Cómo el presupuesto está cerrado! El cliente en concreto es bastante... hace un presupuesto, te lo hace cuadrar al milímetro, luego va pidiendo, va pidiendo, va pidiendo, y si tú no le dices que crees que ya no entra, el va pidiendo, va

pidiendo, y son así y a lo mejor tienes una entrega el Lunes y el Viernes te están enviando cosas o sugerencias. -¡Pero si se tiene que entregar el Lunes! Tu mismo te tendrías que dar cuenta de que ya no hay tiempo... Pero bueno, son un poco así. Lo que pasa está bien. Al final el resultado suele ser una labor que están muy encima... incluso con la interactividad. Es que no se entiende... A veces molesta, y a veces pues has de decirle: no ya 'prou', ya basta... pero a su vez esto hace que el resultado sea exigente, muy mirado, remirado y corregido." (e. S. 14-12-2001)

La postal

La postal navideña la había recibido Santiago por correo electrónico mientras se acababa de finalizar la carta a los Reyes Magos y Papá Noel. Las ilustraciones que formaban parte de la postal estaban animadas y prácticamente acabadas. Santiago decidió ocuparse él mismo de las tareas que faltaban para su finalización, mientras delegó el montaje de la carta a los Reyes Magos y Papá Noel. En esta parte del proyecto el coordinador se limita a retocar y mejorar elementos dinámicos para que la animación fuera más fluida. También programó los comportamientos interactivos para que la postal funcionara correctamente en todos los navegadores.

"Santiago retoca parte de los elementos dinámicos de la postal. Añade ciertos parámetros de código informático para mejorar la escena. El juego interactivo consiste en descubrir una estampa navideña desempañando una ventana con el cursor o puntero del ratón. La escena de Navidad que descubre el receptor muestra a la gente de un pueblo que lleva regalos a un edificio con el nombre de la organización del cliente. Esta escena es muy ilustrativa y se plantean todas las situaciones ideadas por el cliente. Por ejemplo la estrella de Navidad que atraviese el cielo de un lado para otro, la salida de camiones por detrás del edificio, el 'gag' con un marciano que también colabora en la campaña, etc. Santiago se encarga de la programación Flash y de la integración de este documento con el resto de la aplicación." (a. c. 18-12-2001)

La evaluación final

Una vez que la carta a los Reyes había llegado al nivel de detalle que se preveía, con el tiempo justo se acabó de integrar esta con el resto de la aplicación (esto es la campaña y la postal) Ahora comienza de nuevo una etapa "testing". Tanto los programadores como los diseñadores que participaron en el proyecto navegan por la aplicación en búsqueda de errores. Esta verificación del producto se produce a través de los navegadores más habituales de Internet y la utilización de diferentes ordenadores con distinta configuración. Aunque se puede decir que la evaluación es continua desde las primeras etapas, es ahora cuando los diseñadores y programadores que participaron en la realización del producto intentan agotar las posibilidades de navegación que se le ofrecen al receptor para controlar que no hay fallos. Siguen tanto una navegación con un criterio lógico como uno aleatorio.

El cliente no duda comprobar también desde su organización el correcto funcionamiento de la aplicación. Los errores que encuentra los envía por correo electrónico, la mayoría fueron ortográficos y pequeños detalles derivados de estos que afectan a la programación. Dado que Santiago está reunido con un nuevo cliente delegó esta tarea de corrección de fallos a los diseñadores y programadores. Los errores fueron más de los esperados y eso provocó que más de uno se alterara al tener que repetir parte de su trabajo.

"- ¡Me hace trabajar el doble! Se muestra exaltado uno de los programadores refiriéndose al diseñador que corregía detalles en una página ya finalizada. Es un fallo de coordinación entre equipos debido a querer acabar cuanto antes estas tareas." (a. c. 17-12-2001)

Una vez corregidos estos surgieron otros pequeños problemas pero apenas había tiempo para corregirlos. Se tienen que instalar a la tarde en el servidor para la publicación del conjunto final. Los programadores y diseñadores que más se implicaron en el proyecto se ponen de acuerdo para pretender corregirlos antes de la entrega. Trabajan obsesionados en acabarlo. Santiago los calma, les dice que "estos proyectos son interminables" y siempre hay detalles que corregir y les invita antes a comer "como Dios manda". Los pequeños detalles los tendrán que corregir ahora vía FTP.

Antes de que uno de los programadores salga a instalar la aplicación, se deciden elementos de programación que afectarán más tarde a la dirección del sitio y repercutirán en los trabajos de actualización del diseñador, del programador e incluso la navegación por parte del usuario dado que será "una dirección fea" llena de parámetros de programación difícil de recordar por cualquiera.

A partir de aquí Santiago envía un correo electrónico a todos los que participaron en el proyecto, comentando que la campaña ya estaba en funcionamiento por lo que el trabajo "ya está casi acabado" (a. c. 19-12-2001)

"El 'casi' me dice el diseñador que supone que Santiago se refiere a que sólo le queda cambiar a uno de los programadores (Felipe) el precio del seguimiento de camiones, 'dado que son muy caros y se acordó rebajar el precio de cada uno.' " (a. c. 19-12-2001)

La rebaja del precio de los camiones que llevarían la ayuda humanitaria a los niños de Afganistán fue actualizado por el equipo de programación.

Santiago solicitó mi colaboración en esta etapa de evaluación y testing pero apenas pude ayudarle:

"Navego por la aplicación "Navidad, tiempo para compartir" como si fuera un usuario más. Accedo a ella desde Internet. Santiago al verme me pregunta sigilosamente: - ¿Que tal? ¿Qué te parece? Antes de que pueda responder, detecta un pequeño error que a mí me pasa imperceptible en una de las páginas. Se lo explica a uno de los programadores para que se ponga inmediatamente a ello." (a. c.19-12-2001)

Esta corrección de pequeños detalles se produjo una vez que la campaña y la carta a los Reyes estaba funcionando y se podía acceder a ella on-line. Fueron pequeñas actualizaciones.

Al poco tiempo de iniciarse la campaña se había conseguido el primer camión de ayuda humanitaria.

"- ¡Ya tenemos un camión Francisco! Exclama uno de los programadores." (a. c. 19-12-2001)

Algunos parecían entusiasmados al ver que la gente comenzaba a participar añadiendo deseos y ellos mismos colaboraban en la campaña eligiendo diferentes lotes de material escolar. Otros no compartían el misma alegría, se mostraban indiferentes. Su desinterés por la situación a pesar de haber participado en su diseño era evidente semanas atrás:

"No pienso dar ni un duro por la campaña humanitaria" (a. c. 11-12-2001)

El ambiente navideño en la organización no sólo era dado por el desarrollo de este proyecto. Otros diseñadores diseñaban postales navideñas, banners apropiados para este periodo temporal pero el ritmo de trabajo continuaba siendo el mismo que días atrás. Incluso Santiago antes de irse de vacaciones quería dejar todo atado, asignar tareas para que los diseñadores trabajaran en su ausencia.

Más tarde surgió un pequeño inconveniente en la campaña. Ya cuando Santiago se encontraba de vacaciones le llamaron para tomar una decisión en el problema que tenían: Al parecer ni el cliente, ni los programadores ni diseñadores se dieron cuenta del cambio de sistema de moneda en el TPVV, por lo que se tuvieron que corregir estos errores.

El informe final

Transcurridos dos meses después de que se hubiera finalizado la aplicación se entregaron en un CD-ROM todos los archivos de la aplicación (todas las carpetas conservando su estructura que contienen las páginas, los documentos de imagen, de programación, etc.) que los programadores utilizaron en la instalación de los servidores junto con un informe final al cliente intermediario.

Para Santiago los informes y las valoraciones son muy útiles, suponen una "herramienta de fidelización" con el cliente y puede servirles para provocar "políticas de difusión." (ver: e. S. 11-01-2002)

Pero la elaboración del informe final es algo que no tienen sistematizado en Película Interactiva. Ha sido el cliente intermediario quién solicitó estos documentos. Además en este caso surgió un pequeño inconveniente al realizar estos documentos pues su elaboración "no estaba reflejado en el presupuesto" y hasta que no se supo el nivel concreto de detalle que pretendía el cliente no se realizó.

La redacción de este documento recayó en uno de los responsables del equipo de programación que hizo un resumen del funcionamiento de la aplicación desde un punto de vista técnico. El documento está dividido en cuatro apartados. Los tres primeros hacen referencia al funcionamiento de la carta a los Reyes, a la campaña de solidaridad y al módulo de administración desde dónde el cliente podía gestionar la información publicada en la aplicación, por ejemplo los deseos.

Las observaciones en su mayoría están orientadas al cliente o a otros equipos de programación que actualizarán esta aplicación.

Este informe resuelve posibles dudas técnicas de su programación informática: al mostrar el funcionamiento de los ficheros dinámicos que integran la aplicación, al especificar los diferentes parámetros de programación que se utilizaron para construir la aplicación o las diferentes direcciones que se generaban dinámicamente al introducir las donaciones y las llamadas que a los servidores, etc. Hay algunas observaciones que son más cercanas de cara al usuario. Por ejemplo, aquellos usuarios a los que utilicen un navegador* diferente que no sea el previsto y quieran realizar una donación les será necesario hacer un clic en el botón "calcular" para conocer el "valor de la donación" dado que se prevé que se calcule automáticamente. (Ver Anexo).

El último apartado es dedicado a las especificaciones técnicas. Allí específica los servidores en se pueden instalar la aplicación, la versión de código de programación empleado, etcétera. También está dirigido al cliente de la organización externa. (En el Anexo, está incluido este informe).

Santiago se limitó a supervisar este informe y darle el visto bueno para entregárselo al cliente.

Mantenimiento y actualización

Una parte abreviada de la campaña humanitaria estuvo accesible en Internet durante un año. Esta actualización fue realizada ya por el equipo técnico del cliente de la organización externa.

En esas páginas web se destacaba el resultado de la campaña, el dinero recaudado que permitiría comprar material escolar para los niños de Afganistán y se agradecía a las personas que habían hecho posible conseguirlo. Además se podía consultar todos los mensajes de "esperanza y apoyo" de las personas que participaron en la campaña humanitaria.

Durante el tiempo que dispuse para la recogida de información tuve la oportunidad de seguir otros proyectos. Estos también tenían sus respectivos problemas y dificultades. Pero fue el seguimiento de esta aplicación la que me permitió observar un mayor número de etapas de su proceso de elaboración y así determinar las aportaciones del diseñador y del resto de los equipos a este producto.

Conclusiones

El seguimiento de un proyecto en la organización permitió diferenciar seis etapas principales en la elaboración de un producto multimedia interactivo. Son las siguientes: Reunión inicial, viabilidad, diseño, realización y montaje, testing y mantenimiento o actualización.

En la reunión o reuniones iniciales se permite conocer el perfil del cliente y al responsable del proyecto en la organización, los objetivos de la aplicación a desarrollar y las condiciones que se requieren para su elaboración. Así en el caso estudiado:

- El cliente que contacta con la organización estudiada es un cliente intermediario. No es el cliente final.

- El cliente intermediario posee una experiencia reconocida en el desarrollo de productos similares. Es un cliente que tiene claro los objetivos de la aplicación.

- El cliente intermediario asume el contenido textual de la aplicación. Busca enriquecer el producto con soluciones audiovisuales e interactivas.

- El cliente considera necesario que exista cierta flexibilidad en diversas etapas para cambiar o replantear ciertos elementos. A medida que se avanza en la realización del producto se introducen nuevos elementos que afectan a su contenido.

- La entrega de la aplicación interactiva tiene una fecha muy concreta.

- El coordinador del área multimedia es el responsable de este proyecto en la organización. Es quien recibe toda la información del cliente intermediario.

- El coordinador aconseja innumerables criterios al cliente para mejorar la aplicación, entre ellos técnicos informáticos y de programación.

- El cliente y el coordinador trabajan juntos en la elaboración del guión inicial.

En la fase de viabilidad se negocia y estudia la aprobación del proyecto, se aprueba el presupuesto, los objetivos y las condiciones. En el proyecto analizado:

- El coordinador asume la elaboración de presupuestos.

- Las actividades a las que se destina un mayor presupuesto en el proyecto estudiado son la programación, el diseño y el montaje.

- Se considera habitual que un presupuesto se vaya modificando a medida que avanza el proyecto.

- Se intenta introducir al diseñador en la elaboración de presupuestos con la finalidad de que se involucre más en el desarrollo del proyecto.

En la etapa del diseño inicial se establece el guión y la estructura de la interactividad, se aproxima al diseño de las pantallas, se bosquejan los contenidos textuales, se inicia la programación informática. En la aplicación seguida:

- La figura del programador es crucial en este proyecto debido a requisitos técnicos. Los programadores comienzan a trabajar en la aplicación antes que los diseñadores.

- El guión inicial es elaborado por el cliente intermediario y el coordinador.

- El cliente comprueba on-line el seguimiento del proyecto. El cliente agradece poder seguir la evolución del proyecto y observar los cambios que se producen. Así las correcciones y sugerencias son inmediatas. En la organización se facilita esto trabajando en servidores internos.

- La importancia del guión como documento: La mayor parte de las actividades interactivas que se propondrán en la aplicación están plasmadas en el guión. Hay aspectos significativos del diseño de interfaz presentes en el guión.

- El coordinador se aproxima al diseño inicial sin tener en cuenta toda la información y documentación a su alcance.

- Los primeros bocetos son sobre la pantalla.

- El coordinador amplia su jornada laboral si el resultado no es el deseado. Se lleva el trabajo a casa, intentando buscar una solución.

La realización y montaje multimedia interactivo es la siguiente etapa diferenciada. En ella los contenidos textuales se definen, se planifican comportamientos interactivos, el diseño se formaliza, se integran los medias y la programación en la aplicación. Se pueden distinguir dos etapas intermedias con un punto de inflexión: el cliente que aprueba la formalización inicial del producto lo que le permite al coordinador delegar tareas a los subordinados. En el caso analizado:

- La búsqueda de la definición de un sistema gráfico que englobe a toda la aplicación es la tarea a la que se dedica una mayor atención, una vez que la división de contenidos esté establecida.

- En la búsqueda del sistema gráfico adecuado al proyecto, intervienen desde factores técnicos, hasta aspectos de composición artística o de contenidos.

- Mientras se termina de detallar el sistema gráfico comienza el traslado a páginas HTML de aquellas más definidas.

- El trabajo de los diseñadores no comienza hasta que el sistema gráfico está planteado por el coordinador.

- El dominio de la técnica informática es muy elevado en el coordinador y diseñador.

- La dependencia del cliente es casi absoluta. Se necesita que el cliente apruebe la primera formalización del producto.

- Una vez que se obtiene la aprobación del cliente el coordinador delega gran parte del trabajo al diseñador.

- El coordinador delega tareas para dedicarse a otros proyectos pero asume un grado importante de montaje de esta aplicación. Además el coordinador trabaja aquellos elementos que se consideran más atractivos.

- Los programadores toman como maqueta diversas páginas de código informático elaboradas por ellos mismos mientras el diseñador no finaliza su trabajo.

- La comunicación y trabajo en equipo entre los diseñadores y los programadores se incrementa a medida que los primeros finalizan su trabajo de programación y montaje HTML. El diseñador trabaja unido al programador, la dependencia es grande.

- Los diseñadores cuando se incorporan progresivamente al montaje, mejoran significativamente el sistema gráfico planificado por el coordinador. La especialización técnica de los diseñadores permite precisar elementos que pasan desapercibidos al coordinador.

- Todos aquellos cambios que se realicen una vez el diseño inicial es aprobado afectan principalmente al equipo multimedia y de programación.

- A medida que se acercan las etapas finales, la definición de las tareas y actividades de cada uno de los trabajadores y sincronización de los equipos es mayor. Trabajan juntos y se complementan en sus tareas.

La etapa testing o evaluación final tiene lugar antes de la entrega de la aplicación al cliente. Se pueden añadir detalles hasta que el cliente da su visto bueno.

- El coordinador mantiene la supervisión del producto hasta el final.

- Antes de entregar al cliente la aplicación tiene lugar la etapa de evaluación y testing, dónde se corrigen pequeños errores y fallos.

- El diseñador y el programador trabajan juntos evaluando la aplicación.

- Cualquier tipo de sugerencia que vaya más allá del simple detalle se pospone hasta que el producto esté finalizado.

- Una vez entregado el producto al cliente puede suceder que todavía se adviertan errores y sugerencias.

- La elaboración de un informe final que recoja un análisis de la aplicación no está sistematizado. Se entregó dos meses después de la entrega del producto debido a que no suele reflejarse en el presupuesto.

En la etapa de mantenimiento y actualización:

- En el mantenimiento y la actualización es habitual añadir nuevos contenidos textuales, audiovisuales o interactivos. Puede no ser llevado por la organización que elaboró el producto.

3.8. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL COORDINADOR DEL ÁREA MULTIMEDIA

Las características que se tratan a continuación son como un primer paso hacia la descripción del trabajo del diseñador multimedia desde un enfoque directivo[138]. Santiago además de ser el mayor informante de la investigación es el coordinador del área multimedia por lo que el estudio de sus características pasaba por observar hasta que punto asume él el papel de responsable de este área a la vez que se definían las actividades que ejerce como diseñador multimedia. Así también aparecen en este capítulo a menudo los demás diseñadores como contraste de las actividades que realiza Santiago.

El nombre de los seis epígrafes y la división de las tres categorías de los roles que se exponen a continuación parten de estudios que analizaron las actividades de directivos, coordinadores de área o encargados. Entre ellos uno de los principales referentes ha sido Henry Mintzberg (1983 y 1991) que analizó la naturaleza del trabajo directivo a través de investigaciones empíricas como proceso inicial del desarrollo de una teoría de la política de gestión (1973:12). Todos los nombres de las categorías en este estudio están situados en un contexto mucho más amplio. No obstante todas las características y los contenidos que se describen son particulares y hacen relación al estudio de caso que llevé a cabo.

El análisis de las características particulares del coordinador del área multimedia se divide en: Ritmo de trabajo del coordinador; Pautas de la actividad del coordinador multimedia; Relación entre la acción y la reflexión; Uso de distintos medios; Relación entre la organización y colaboradores; Combinación de derechos y deberes.

Ritmo de trabajo del coordinador

"Es que no hay tiempo. Tú acabas un proyecto y al mismo día que lo cierras tienes que empezar otro. Bueno, no, ya lo has empezado a mitad del otro y se van cabalgando y no hay casi tiempo de hacer un

[138] Mintzberg, 1983.

análisis de cómo quedó y cómo fue todo. Sí que se tiene en cuenta. - Cuidado que la última vez que hicimos una cosa de este tipo - Pero no se elabora una memoria." (e. S. 23-11-2001)

Apenas hay momentos de descanso el Película Interactiva. Todos trabajan sin cesar. Me asombra esa continuidad. Los diseñadores, los programadores, todos tienen sus ordenadores encendidos, están delante de sus pantallas trabajando prácticamente el cien por cien de su jornada. Los diseñadores suelen irse justo cuanto acaba su horario laboral. Pero no antes. Algunos miembros del área a las siete de la tarde están rellenando "las horas". Santiago suele quedarse hasta más tarde, en parte debido al horario seguido, que es diferente al resto de los diseñadores. Durante este tiempo que a menudo está solo en el área, se dedica a enviar o recibir correos electrónicos, a reunirse con el director de Película Interactiva o con los jefes de proyectos. En estas situaciones tratan temas que quedaron pendientes, hacen un rápido balance de la situación actual o aclaran las tareas para realizar al día siguiente.

Es habitual en Santiago hacer horas extra. Alarga su jornada laboral casi siempre. Algún fin de semana si hay un proyecto que requiera entrega inmediata también se acerca a la organización como ocurrió en el proyecto navideño.

"Le pregunto a Santiago sobre las horas extra que hizo en estos cuatro días de puente, ya que me comentó uno de los programadores que piensa que no se tomó un respiro en el trabajo. Incluso cree que ha trabajado durante todo el fin de semana. Santiago me lo confirma - Sí, es cierto. Este puente he trabajado todos los días. Los últimos años sea por un motivo o por otro estas fechas no puedo disfrutarlas.

Me quedo perplejo y le comento que si lo supiera, hubiera venido para observar y comentar su trabajo.

- Pues hubieras estado aquí hasta las tres de la madrugada. Me dice resignado Santiago.

En ese momento quedé parado, sorprendido. Pensaba en el tiempo extra que le había dedicado Santiago a esta aplicación, en los esfuerzos que nadie ve del trabajo del diseñador multimedia. Ahora me expliqué de dónde surgieron los enormes avances producidos." (a. c. 10-12-2001)

Los demás diseñadores de esta área no suelen trabajar los fines de semana ni tampoco hacer horas extra.

"Depende del carácter de cada uno. Por que seguramente los otros no hubieran venido a trabajar el puente como he venido yo. Porque yo lo siento esto como mío y no me hace nada. Si tengo que venir vengo y ya está. Tengo otras contrapartidas. Entonces yo me lo tomo más de esta manera. Y otra gente dirá: 'las ocho, ah sí y ya me voy porque me tengo que ir.' Esto lo tenemos que entregar el lunes y yo sé que tengo el fin de semana para llegar a tocar cosas que no se han decidido. También son momentos muy tranquilos..." (e. S. 14-12-2001)

Santiago en su domicilio hace tiempo que dejó de hacer sus trabajos como freelance pero ahora se dedica a editar vídeos grabados con su videocámara digital los fines de semana que no trabaja en la organización. Esta última faceta la realiza por diversión, al igual que comenzó con enorme atracción hacia el mundo informático y multimedia. Lo que puede parecer una sobrecarga de trabajo a cualquiera, Santiago no tiene esa impresión. Fuera de la organización ya no es un clima tan rígido. En su piso tiene la posibilidad de estar más a su aire, con su novia o sus amigos. Fomenta mucho sus aficiones de una manera libre y relajada.

Durante las horas laborales esto es bien diferente. El ritmo resulta agotador y las interrupciones en su trabajo hacen que todavía sea más difícil llevar a cabo sus actividades como diseñador. Las actividades que realiza puede cambiar con una llamada de teléfono pero esto no hace interrumpir su trabajo laboral. El trabajo diario es constante. Se mantiene tanto a las mañanas como a la tarde, como los días en que no trabaja dentro de la organización. Los diseñadores en cuanto acaban su tarea empiezan con otra pero no continúan durante los fines de semana o festivos. Pese a todo el trabajo de los diseñadores también puede ser considerado como asfixiante. Cuando aún no han acabado el proyecto en

el que trabajan o están en fase de verificación de algún producto, ya han comenzado a incubar, a montar, a pensar en un nuevo proyecto. (Ver: e. S. 23-11-2001)

"Santiago me comenta que no hay momentos de respiro. Siempre hay cosas por hacer en Película Interactiva. Si no hay un proyecto urgente ahora está el curso de los viernes de framework, la actualización de noticias de la intranet, y si no hay mucho que ordenar[139] aquí." (a. c. 11-02-2002)

Que el trabajador no esté con los brazos cruzados es uno de los comentarios que se escuchan cuando tiene lugar una reunión de "llamada de atención" a los diseñadores por parte de Santiago. No he asistido como investigador a ellas pero sí como trabajador nativo. Suelen tener siempre lugar en grupo. Se destacaban a menudo los siguientes puntos: el uso indiscriminado del teléfono móvil personal en el horario de oficina, (las llamadas telefónicas personales que tienen lugar a los diseñadores suelen ser breves, de corta duración y ellos son conscientes de que están trabajando. A la entrada o salida o el trabajo es más frecuente que se sucedan las llamadas a sus teléfonos móviles), la música demasiado alta de los altavoces de sus ordenadores personales, el uso de los auriculares, el llegar tarde y salir antes del horario, el guardar la debida compostura cuando se recibe una visita o cliente. (Ver a. c. 8-02-2002)

Los pequeños respiros que son de breve o escasa duración son: la bebida de Coca-Cola, el agua, los cafés, la consulta de Internet o el correo electrónico a primeras horas de la mañana, etc. Pero en ocasiones se convierten en distracciones si superan un tiempo excesivo de ahí que surjan las llamadas de atención por parte del coordinador del área.

Otras interrupciones externas para los diseñadores son casi inexistentes. Como trabajador nativo recuerdo que en verano se produjeron varios cortes de suministro eléctrico que obligaron a todos los trabajadores a detener su labor durante varias horas. Pero a Santiago y el resto de los diseñadores multimedia las interrupciones son infrecuentes. Una anécdota que surgió durante el desarrollo del proyecto navideño pone en evidencia la constancia del trabajo en Santiago:

[139] Con "mucho que ordenar" se refiere a la catalogación de los "back up" y copias de seguridad de los proyectos en los que trabajaron como su clasificación, ordenación del material y recursos utilizados, etc.

"El director de la organización avisa de que ha llegado un electricista que hará pruebas en el suministro eléctrico por lo que se necesita cortar la electricidad en toda la organización: -¡Apagad los ordenadores! Dice como medida de precaución además de avisar de que hagan copias de seguridad de los proyectos que trabajan.

Todos en el área multimedia apagan sus ordenadores menos Santiago. Todos esperan por él para que el electricista comience a hacer las pruebas en el suministro eléctrico.

- ¡Es que lo tengo que entregar al cliente ya! Se disculpa Santiago que continua trabajando todavía más apurado.

El director sonríe al verlo trabajar con ahínco. Alejandro, Paula, Miguel observan atónitos a Santiago.

- ¿Podemos cortar ya? Viene el propio electricista al área multimedia.

Todos de nuevo dirigen la mirada a Santiago que pide un poco más de tiempo. Los demás se levantan de su sitio y aprovechan para leer el periódico o consultar alguna revista." (a. c. 18-12-2001)

La jornada laboral se divide en mañana y tarde. Se puede considerar una interrupción las dos horas que se destinan a la comida. Suponen en cierto modo un alivio o un descanso para algunos de los diseñadores. Uno de ellos lo describe así:

"Si desconectas, si comes por aquí por la zona no tanto, si te da tiempo de ir a casa mucho más." (a. c. 16-01-2002)

Santiago es una de las personas que destina menos tiempo a comer. Apenas tres cuartos de hora. En otros equipos algunos integrantes es frecuente que coman dentro de la organización y cuando el proyecto requiere una entrega urgente también ocurre así con algunos de los diseñadores.

No hay unos descansos programados con regularidad, pero sí se suceden esos momentos de menor actividad como por ejemplo el ritual de la Coca-Cola. La mayoría de las veces toman el café delante de la pantalla, con una mano mueven el ratón y con la otra sujetan el vaso de café o de agua.

Santiago cuando parece tener algún momento libre siempre hay alguien que le tapa este tiempo. Los "puentes" que la mayoría de los trabajadores disfrutan a veces son para él trabajo. Un ejemplo de ello es el proyecto navideño como se vio anteriormente. Ese ritmo de trabajo también ocasionó una escasez de tiempo para atenderme en las entrevistas de la tesis.

Santiago es uno de los trabajadores del equipo de multimedia que no siempre está delante de su pantalla trabajando. Las interrupciones internas debidas a su trabajo son más habituales que las del resto de sus compañeros. Se puede considerar la lectura del correo convencional y electrónico (recibe un promedio de cuatro cartas diarias y entre trece o quince correos electrónicos diarios) las llamadas telefónicas (aproximadamente unas diez diarias) las reuniones programadas (una media de una al día) las reuniones no previstas (los contactos improvisados de ayuda a los diseñadores son unas veinte diarias aunque las vueltas al resto de las áreas como las de vídeo, programación o de diseño gráfico no ocurre a diario) como interrupciones habituales a su tarea.

Él es quién más interrumpe de todos los diseñadores su actividad diaria. Aunque esto forma parte de su trabajo laboral no se le puede llamar descanso. Y si se añade de que se lleva el trabajo de Película Interactiva a casa, pensando en dar ideas o soluciones a los proyectos en los que trabaja mucho más. Entonces, ¿cuál es la razón de adoptar este ritmo tan agotador de trabajo? La respuesta puede ser el siguiente comentario de Santiago:

"Una de las premisas de Película Interactiva es intentar que lo que salga de aquí salga lo mejor posible. Siempre. De aquí no puede salir una cosa a medias - aunque pasa algunas veces... pero no es la idea - Ha de quedar lo mejor posible, el cliente ha de quedar lo más contento posible, económicamente tiene que salir lo mejor posible. Entonces un poco es una mezcla de todo." (e. S. 14-12-2001)

Santiago en buena medida es responsable del éxito de la organización. Todos los productos creados en el área multimedia pasan por su aprobación. Aunque delega el trabajo en varios responsables de área dado que "si no sería imposible" no tiene una meta que ponga fin a su trabajo.

Cuando los proyectos o productos creados llegan a su fin se celebra esta consecución en cierta medida. De los proyectos observados la finalización de la primera fase del proyecto navideño, fue uno de los días más ocupados de los diseñadores que participaron en el proyecto y sobre todo de Santiago. Pese a que habría que añadir más tarde nuevos elementos a este producto la primera entrega on-line al cliente significó un gran paso adelante. Ese día por ejemplo Santiago invitó a comer a uno de los diseñadores que más colaboró en la ejecución del proyecto como reconocimiento a su aportación. Pese a esto las celebraciones no suelen ser habituales y su preocupación por tener nuevos clientes y proyectos es visible. Cuando me explicaba en las entrevistas los proyectos en los que trabajaba y coordinaba nunca le parecían suficientes. Siempre ansia más. Esto hace que viva preocupado tanto dentro de la organización como fuera de ella.

Pautas de la actividad del coordinador del área multimedia

La brevedad, variedad y fragmentación[140] por parte de Santiago y el prolongado, repetitivo, ritmo constante del trabajo del diseñador.

Las actividades de Santiago como diseñador le llevan a concentrarse día a día delante de la pantalla del ordenador en proyectos que pueden ser diferentes. No suele dedicar su tiempo diario a desarrollar únicamente un proyecto sino que trabaja en varios a la vez, parece inevitable estar presente en todos los proyectos abiertos, lo contrario de los restantes diseñadores que se pueden pasar semana tras semana repitiendo una misma tarea e incluso meses trabajando en un mismo producto. Estos suelen desarrollar uno o dos proyectos a la vez como máximo incluso en un tiempo prolongado. Por ejemplo uno

[140] Son características que ya poseen gran tradición en diversidad de estudios sobre los directores de organizaciones. (Ver Mintzberg, 1983: 58)

de los diseñadores me comentó que ha trabajado en una sola aplicación durante año y medio aunque no repitiendo una misma tarea. (Ver: e. m. iv. 25-02-2002)

Santiago parece preferir con mayor asiduidad intervenir en las tareas propias del diseñador en aquellos proyectos que no sean de larga duración y que le permitan variar de tarea continuamente. Por lo que sus actividades no son tan prolongadas, repetitivas ni requieren de un ritmo constante como las características del trabajo de los demás integrantes del área. En la organización él dedica casi la mitad de su tiempo a actividades semejantes a las de sus compañeros y el resto a las actividades de coordinación del área multimedia, como elaboración intensiva de presupuestos, de definición de objetivos del producto, de reuniones con el cliente, etc.

El trabajo como diseñador multimedia en Santiago no se produce ininterrumpidamente. Él se pone de inmediato a disposición de los diseñadores cuando le preguntan algo o le han estado buscando. No parece tener dificultad en delegar su trabajo como diseñador si las actividades como coordinador del área se lo requieren. Santiago es quién determina la duración de estas actividades para pasar a otras.

"Quedan cosillas que no es nada, que es recortar diez imágenes. Pero no encontraré el momento, pues va, si alguien te los hace en un momento... Y también te alivias de tensión de saber que tienes que tocar esas diez imágenes, tengo que tocar el título, el icono ese, tengo... Pero no es nada, pero lo tienes ahí y te va molestando, de repente te lo coge uno y ya se ha bajado la pila de cosas por hacer. Y un bueno un poco es lo que tiene el equipo, se pueden meter en cualquier cosa en un momento. También al hacer participar a la gente entonces la gente ya conoce el proyecto, aunque se meta tres horas. Vale, ya he acabado el proyecto. Le puedes pedir en otro momento, que se vuelva a meter que ya sabe de que va, ya lo conoce, que ya conoce dónde están las carpetas... Está bien porque la gente participe para que conozcan el proyecto y se puedan meter en cualquier momento ayudarte. Y que vayan también aprendiendo, ya lo saben, acabar un proyecto cuesta mucho. Tenerlo acabado, esto hace una semana que funciona, pero tenerlo acabado al milímetro, el punto, el tamaño del icono. Pues cuesta muchísimo." (e. S. 14-12-2001)

Santiago a los diseñadores y a otros miembros de la organización no le he oído decir nunca que estaba ocupado. Deja acabada la acción que realiza en ese momento y se pone rápidamente con el diseñador para aclararle la duda o ayudarle a tomar una decisión. Por eso Santiago también es quien tiene no sólo la simpatía de los diseñadores multimedia sino de todos los miembros de la organización.

"Santiago me muestra un dibujo, una caricatura de uno de los diseñadores en la pantalla de su ordenador. Me dice que piensa retocarla en el Photoshop y entregársela al diseñador gráfico por su gran trabajo en uno de los proyectos. Los demás miembros del equipo multimedia, al ver esta caricatura quedan asombrados. Parece que les gusta a todos.
- ¿Has visto la ilustración que hizo Santiago para Federico? dice Miguel.
- Yo también quiero una. Dice Alejandro cuando se dispone a salir para comer." (a. c. 22-02-2002)

Al ser una de las personas a las que con más frecuencia se le pide su colaboración, sus tareas como diseñador siempre están supeditadas a las del coordinador del área multimedia. Su faceta de coordinación se podría extender a las áreas de programación, de vídeo y de diseño gráfico dado que aunque no trabaje directamente en sus proyectos, en la medida de sus posibilidades "comenta, aporta, pero a modo de ayuda." Por lo que las interrupciones de sus tareas suelen ser para temas distintos. Algunas de estas situaciones quedan reflejadas en las anotaciones de campo.

"Uno de los diseñadores gráficos llama a Santiago para que vaya un momento al área gráfica. Allí este le muestra una composición sobre la pantalla para que la valide y le pregunta cuestiones técnicas para enviar ese documento por correo electrónico ¿Cómo guardo esta paleta de colores? ¿al exportarlos pueden cambiar?." (a. c. 14-01-2002)

Los diseñadores no suelen tener tantas interrupciones. Eso también depende de la complejidad del proyecto en el que trabajan. No todos los diseñadores desarrollan un trabajo continuado ni ejercen la misma función ¿De qué depende esta asignación de tareas? Santiago distingue tres puntos básicos. Uno es la disponibilidad del diseñador que no esté ocupado realizando otro proyecto, el segundo es que sean "buenos" en la tarea en que se le va a encomendar y por último que dominen la herramienta que se necesita en ese momento y que requiere el proyecto. (Ver: e. S. 28-02-2002)

A menudo las actividades del diseñador están casi siempre relacionadas con las últimas etapas del proceso de realización del producto multimedia, como por ejemplo el montaje de las aplicaciones. Este tipo de trabajos mecánicos y no tan mecánicos que absorben el tiempo del diseñador siguen un modelo de actividad. Por ejemplo "copiando y pegando información," "programando" que hacen que su ritmo de trabajo sea constante y sin interrupciones. Algunas de estas tareas también las lleva a cabo Santiago pero en menor medida debido a su posición en la organización. Quizás por la monotonía de ejecución de algunas tareas se pretende que los diseñadores hagan todos "un poco de todo." (a. c. 7-02-2002) Así cuando a uno de ellos le "endosan" una actividad considerada como rutinaria, estos no suelen disfrutar con lo que estén haciendo:

"Ahora estoy haciendo un trabajo más mecánico. Antes me quejaba más por este tipo de proyectos pero ahora no tanto. Lo tengo un poco asumido. Dice (uno de los diseñadores).
- Esto cada vez se parece más a un oficio, cada vez te vuelves más técnico.
A veces tienes que tener una base técnica. Pero aquí hay que hacer un poco de todo. Claro que prefiero estar diseñando un proyecto nuevo, que no haciendo esto..." (a. c. 7-02-2002)

Se puede afirmar que las mañanas son iguales a las tardes en cuanto actividades a este tipo de actividades en los diseñadores. Pero no está tan claro decir lo mismo de Santiago. Él no tiene una actividad que se realice a una cierta hora todos los días salvo excepciones, como es la entrega urgente de un producto en el que trabaja al unísono en las mismas tareas que los diseñadores.

Otras actividades del trabajo del diseñador siguen un modelo mensual. Coincide los primeros de mes debido al contrato de actualización de información o contenidos de una página web o un producto que requiere de este servicio. Pero no tengo la certeza de que cada día del mismo mes, un diseñador realice esa misma actividad. Esto dependerá también de que el proyecto tenga una duración prolongada.

También he observado que la consulta del correo electrónico es revisado únicamente al inicio y final de la jornada en numerosas ocasiones por los diseñadores pero en Santiago no parece estar

sujeta a determinadas horas al día y su dependencia es seguida por él durante toda la jornada. Debido al carácter instantáneo del correo electrónico y a las alertas sonoras[141] de sus ordenadores algunos diseñadores en ocasiones también les ocurre lo mismo. Pero normalmente la revisión del correo electrónico, su lectura, o réplica es dejada a un lado. En ellos es más habitual que ocurra la consulta al inicio o al final de la jornada, aún así hay excepciones. Un ejemplo recogido en las anotaciones de campo en que se comprueba una situación contraria a esta situación. Es el siguiente:

"(Uno de los diseñadores) que no trabaja en su propio ordenador se levanta con frecuencia al suyo con la única finalidad de comprobar el nuevo correo electrónico que va llegando. Al preguntarle me dijo que el asunto del e-mail que esperaba era de tipo personal." (Ver: a. c. 5-12-2001)

Si es el diseñador responsable de un proyecto determinado también revisa y contesta los correos electrónicos que recibe de manera asidua, aunque este normalmente lo hace en un único proyecto o en determinados clientes. Los más importantes los recibe siempre Santiago que se encarga de reenviar a los interesados u otros miembros de diferentes equipos en cuanto este los lee. De esta forma el correo (tanto interno como externo) recibido y clasificado según su temática es de mayor variedad que la de los diseñadores.

Determinados días a la semana en la organización se destinan al aprendizaje interno, mediante reuniones de los diversos grupos de trabajo framework y siguen una pauta de actividad que también incluye a Santiago. Este tipo de reuniones son las de mayor duración y ocupan toda la tarde, es decir tres horas seguidas. Las demás reuniones programadas están entremezcladas en su trabajo diario. Estas tienen una duración mínima de media hora. Si su finalidad es un reparto de tareas las reuniones suelen bajar a los quince minutos.

[141] Utilizan el programa Microsoft Outlook Express que notifica mediante una alerta sonora la llegada de nuevos correos electrónicos.

Respecto a las vueltas de reconocimiento o giras por las demás áreas cuando trabajan en proyectos comunes no ocurre con demasiada frecuencia. Y cuando tienen lugar estas son muy breves. Suelen coincidir con la proximidad de la fecha de entrega del producto.

A veces también los diseñadores quienes por descansar brevemente de su trabajo se acercan al puesto de sus compañeros. En ocasiones ayudan o sugieren ideas hacia los proyectos que trabajan pero en otras ocasiones no preguntan nada ni muestran expresividad alguna ante los proyectos que desarrollan sus compañeros. Como anécdota los integrantes del equipo de contenidos u programadores que se acercan de la misma manera al área multimedia sí que se expresan con más naturalidad, aunque duden de sus propios calificativos:

"- ¡Muy guapos Santiago! ¿Son ya las ilustraciones finales? Dice uno de los programadores.
- No es una prueba todavía. Le aclara Santiago." (a. c. 27-11-2001)

"- Estos colores no pegan mucho. ¿Verde y azul no ligan? ¿verdad? Le pregunta Roberto (uno de los integrantes del equipo de contenidos). Miguel (uno de los diseñadores) queda extrañado.
- No son propiamente los colores corporativos pero sí que funcionan. Responde Miguel.
- Oh, bueno. No sé, pregunto. Responde Roberto. (a. c. 5-12-2001)

"A la vista es muy horrorosa ¿No?" (Un miembro del equipo de contenidos a uno de los diseñadores) (e. c. iv. 14-01-2002)

Relación entre la acción y la reflexión

Como se vio al principio de este capítulo el tiempo destinado a un análisis riguroso de las aplicaciones finalizadas apenas tiene cabida en la organización. Se puede decir que hay una mayor

reflexión[142] en las reuniones de comienzo de un proyecto en el que por ejemplo se discute su viabilidad o una aproximación a su planificación. Santiago como coordinador del área suele estar presente en todas las reuniones programadas pero no sólo en estas sino que participa en casi todas las discusiones durante el desarrollo del proyecto que surgen en el área a raíz de alguna duda que se le presente a cualquiera de los diseñadores. Por lo tanto la toma de decisiones suele estar influenciada por el coordinador del área multimedia, que se inmiscuye en los comentarios de los diseñadores. La mayoría de estos contactos no son programados ya que surgen a medida que el proyecto avanza por lo que las decisiones que hace Santiago tampoco están planificadas previamente sino que tiene lugar en el preciso momento de la reunión. Pero hay condicionantes que obligan a que la reflexión sea muy rápida. Suele ser el tiempo que resta para entregar el proyecto al cliente el mayor de ellos:

"Es que si no, no acabaremos me parece. De hecho es que son muy sencillas y se llamarán igual, hemos de pasar y cambiar el texto, pero por lo menos tendremos las dos estructuras." (r. 10-12-2001) Santiago respondiendo ante las dudas de uno de los programadores que no está decidido a comenzar la duplicación de un código informático hasta que una de las estructuras no esté totalmente terminada. (Ver la reunión r. 10-12-2001 en el anexo para más detalles)

Los comentarios de los diseñadores para solicitar a Santiago en la toma de decisiones son habituales:

"-¿Puedes mirar un momentillo el PDF para ver que te parece? Miguel parece tener una duda con el proyecto que está realizando." (a. c. 5-12-2001)

[142] Hay gran número de variaciones conceptuales referidas a la definición del concepto de reflexión. Gallego Arrufat (1994) en su estudio "el práctico reflexivo de usuario de ordenadores" destaca una de las definiciones atribuidas a Wibbels y Korthagen (en Gallego Arrufat: 25) por tener en cuenta los distintos enfoques que han explorado el propio concepto de reflexión: "una persona está reflexionando cuando está dedicada a estructurar su percepción de una situación, sus acciones o aprendizaje o cuando se ocupa de alterar o ajustar estas estructuras."

Ellos meditan bien el problema antes de llamar a Santiago, incluso a veces se reúnen varios diseñadores para reflexionar y ofrecerle propuestas alternativas que ayudarán a definir una pauta concreta hacia cualquier elemento del producto multimedia.

Aunque Santiago delega en ocasiones proyectos en otros diseñadores en los que apenas tome decisiones, (quizá por que son proyectos que no suscitan reacción en él o por considerarlo rutinario) cualquier informe que escape de la monotonía del trabajo del diseñador se le comenta inmediatamente a Santiago, si es que este no ha percibido antes el carácter excepcional del asunto:

"Cuando cuelga Alejandro el teléfono y antes de que pudiera explicar algo sobre la conversación mantenida a Santiago, este le pregunta por dicha llamada.
- ¡Qué Alejandro! Haciendo referencia a la conversación telefónica que tenía Alejandro y que yo no prestaba atención, pero al parecer sí seguía atentamente Santiago.
- Si, un cliente que pide una valoración para una nueva página web pero hay que hacerlo ya. (*Proyecto de educación virtual*) Le informa Alejandro.
Santiago parece conocer al cliente y le dice que lo verán juntos después de que este diseñador lea detenidamente los objetivos del proyecto." (a. c. 28-01-2002)

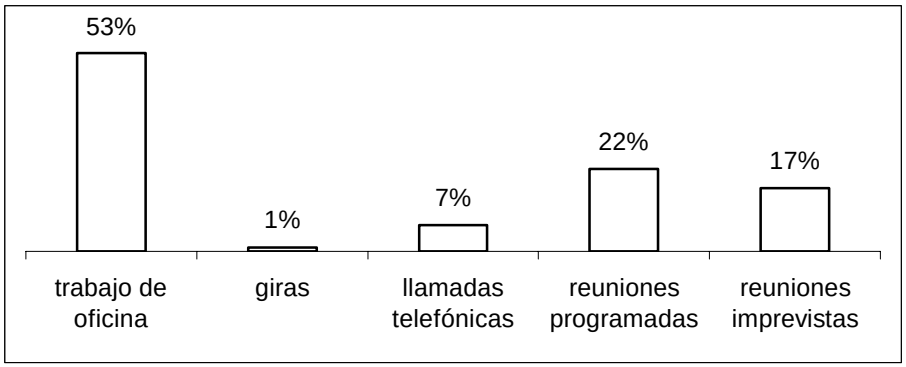
El tipo de reflexión que se produce en su trabajo cuando diseña un proyecto es diferente. A pesar de que Santiago dentro de esta faceta prefiere aquel trabajo más creativo y experimental, la información que le suministra directamente el cliente, el estudio de la viabilidad del proyecto antes de comenzar a determinar una estructura interactiva o realizar cualquier composición ya le ha obligado a reflexionar sobre aquellos aspectos clave y objetivos que serán de mayor valor para el producto. Así el paso a la acción se suele producir más rápido que los diseñadores y sucede a la vez que va transcurriendo su jornada laboral diaria. Me refiero a que en este proceso están presentes las demás interrupciones, como la llegada de correos electrónicos o llamadas telefónicas, las reuniones imprevistas, la alternancia con otros proyectos, etc. Aún así el paso de la reflexión a la acción no es rápido como Santiago esperaba. Como ejemplo ilustro la tarea de Santiago como diseñador en el proyecto "navidad tiempo para compartir".

"Por otra parte había otra complicación de diseño gráfico, que a veces estas cosas es cuestión de horas. Ya lo tengo claro en la cabeza, pero te pones a montarlo y te sale alguna sorpresa. Es laborioso y que te coincida, y lo ves montado. No, no es la idea que te esperabas. Has de rehacer un poco el camino, volver... y esto a veces necesita de un trabajo extra. Extra hasta no te sale. Pues, hoy voy a trabajar tres horas, cuatro horas más por que esto tiene que salir, porque el lunes la gente tiene que empezar a montar. Y si esto no está hecho pues... Bueno a veces tienes que dedicarle mucho más. Sí. Te puedes pasar una mañana decidiendo el color de una letra. ¿No? ¿Verde, rojo, azul? No. Pero lo tienes que acabar ¿no? En este caso pues pasa lo mismo. Si no te ha salido o sí he llegado a una conclusión pero ahora te falta formalizarlo y ya es la hora de acabar." (e. S. 14-12-2001)

Uso de los distintos medios

Para Henry Mintzberg[143] en el puesto directivo se utilizan cinco medios básicos de comunicación: "El correo (comunicación documentada), el teléfono (puramente verbal), las reuniones imprevistas (informal, cara a cara), las reuniones programadas (formal, cara a cara), y la gira (visual)." (Mintzberg, 1983: 66)

Aplicando esta división de medios al trabajo del coordinador se obtuvieron los siguientes datos (a partir de la observación en el trabajo de campo):



[143] Mintzberg, 1983

Gráfico 15: Distribución del tiempo del coordinador por medios de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

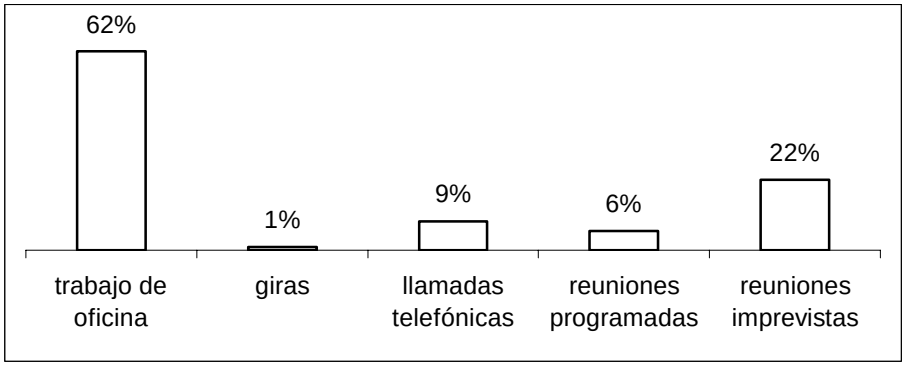


Gráfico 16: Distribución de las actividades del coordinador por medios de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Los medios verbales (la suma de las reuniones imprevistas, las reuniones programadas, las llamadas telefónicas y las giras. La gira no es considerada aquí como un exclusivo medio visual sino que se suele producir siempre un contacto verbal de manera informal con la persona a observar por lo que también se sumó junto al resto de comunicación puramente verbal) por parte de Santiago ocupan el 47 % de su tiempo y un 38 % de sus actividades.

Dentro del trabajo de oficina se encontrarían todas las actividades del trabajo sobre la pantalla, la consulta del correo electrónico, la información recibida a través de intranet, su trabajo como diseñador, etc., además de la consulta del correo convencional, el tratamiento y valoración de diversidad de informes y documentos, etc. Se considera un medio no verbal. Supera tanto en tiempo como en actividad a los medios verbales.

Si se aplican los mismos medios comunicativos al trabajo del diseñador la distribución de tiempo y de actividad acentúa su trabajo de oficina.

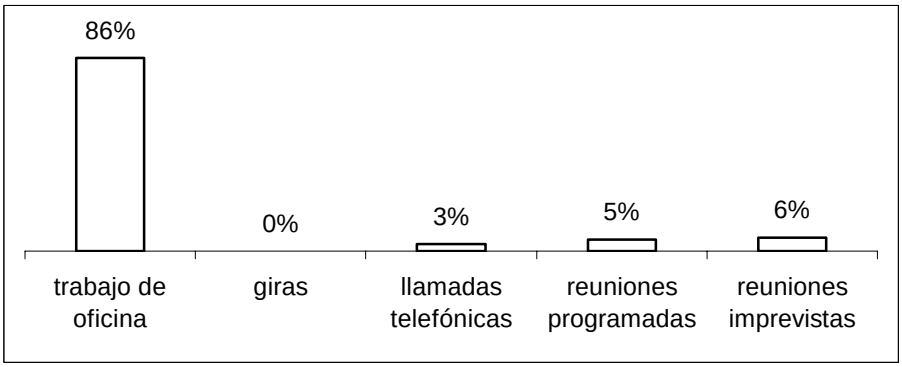


Gráfico 17: Distribución del tiempo por medios de comunicación referido al diseñador. Fuente: Elaboración propia.

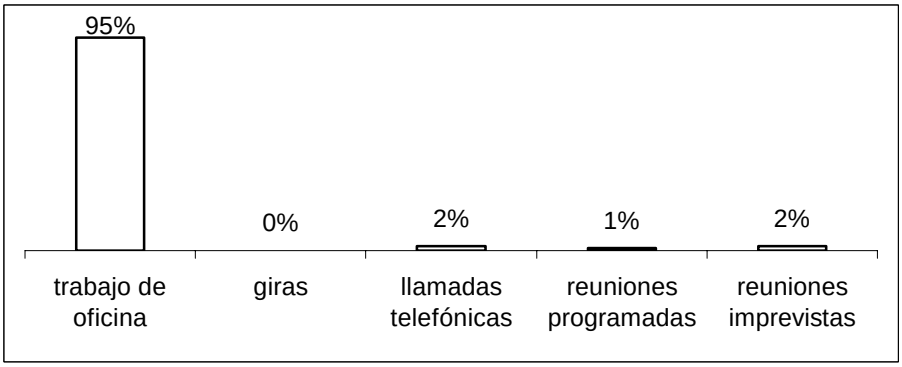


Gráfico 18: Distribución de las actividades por medios de comunicación referido al diseñador. Fuente: Elaboración propia.

El correo electrónico

Antes de pasar a un estudio detallado de cada medio se ha considerado necesario incluir el correo electrónico como un medio básico, dado que constituye en esta organización un factor importantísimo de comunicación documentada.

El correo convencional para Santiago no suele revestir especial atención. Los ojea. Al igual que las revistas que se reciben en la organización, la mayoría de contenidos de marketing y tecnología informática.

Presta mayor atención al correo electrónico que es una fuente de comunicación alta para transmitir la información. La posibilidad de incluir imágenes dinámicas, animaciones, etc. hacen que para su trabajo parezca "hecho a medida".

Recibe una media de 15 correos electrónicos diarios y 4 cartas. No responde a todos los que recibe sólo a los que tratan de proyectos en los que trabajan suscita reacción. El envío de correos electrónicos por iniciativa propia por parte de Santiago es menor. La mayoría de los correos electrónicos que escribe suelen estar dirigidos a los clientes que han encargado el producto. Pero también envía noticias de actualidad que considera de especial interés para los diseñadores. Muchas veces las publica directamente en la intranet.

Otro dato curioso es que todos los correos electrónicos recibidos los va acumulando en la bandeja de entrada de su programa de correo electrónico. Lo pude comprobar durante el trabajo de campo, pues llegó a tal volumen de correo almacenado que tuvo vaciar parte de su disco duro. Tenía saturado su ordenador y eso permitió analizar los contenidos de los correos según las categorías en que los dividía.

Este medio de comunicación parece ser el preferido pero no es el más utilizado.

El teléfono

El teléfono ocupa un 7% de su tiempo y un 9% de sus actividades. La mayoría de las llamadas son de corta duración. La mayoría corresponde a comunicación interna de Película interactiva, son avisos internos para resolver dudas, para tomar una decisión sobre cuestiones puntuales (importantes o no), o

requerimientos debido a su posición de coordinador de proyectos de miembros de otros equipos que trabajan en el mismo.

"Santiago recibe una llamada telefónica. Después de colgar se levanta repentinamente. 'Testing con los informáticos, vamos' me señala Santiago." (a. c. 5-12-2001)

Santiago al igual que los diseñadores pocas veces se suelen levantar de su sitio para ir a las demás áreas y solicitar algún requerimiento. Prefieren utilizar el teléfono antes que caminar al área contigua. Las llamadas al "corrector" al piso de arriba para que "baje cuando pueda a corregir textos" son frecuentes en los diseñadores.

Pero hay otras llamadas telefónicas que superan la media. Las llamadas de seguimiento de un proyecto pueden llegar a los tres cuartos de hora por parte de Santiago, pero no es frecuente. En el seguimiento del desarrollo del proyecto navideño, la comunicación verbal fue constante con el cliente y aquellas llamadas donde este podía ver los cambios al instante on-line a través del servidor web mientras Santiago corregía uno a uno los problemas que iba encontrando, llegaban a la hora de duración. (ver a. c. 10-12-2001)

Las llamadas telefónicas son un elemento de interrupción en las tareas de su trabajo. Bastaba para que sonara el teléfono para que Santiago cambiara de actividad y se pusiera a trabajar en otro proyecto otorgándole más prioridad.

"Santiago está en un nuevo proyecto. La llamada de teléfono ha hecho que haya abierto un programa informático diferente al que estaba trabajando. Abre el editor de correo electrónico y se prepara para redactar un e-mail." (a. c. 26-11-2001)

En ocasiones, las llamadas telefónicas son un elemento de distracción y provocan la perdida de atención. No sólo en aquellos trabajos que requieren una atención especial como la redacción de

documentos (presupuestos, árbol de contenidos, estructura de la interactividad, etc.) sino también en su trabajo más rutinario y técnico:

"Cambia el tamaño de las ilustraciones, sopesa los cambios producidos al instante desde diferentes programas. (...) Llaman por teléfono a Santiago. Después de la llamada me comenta que ha perdido la concentración." (a. c. 5-12-2001)

El teléfono y el investigador

En muy pocas ocasiones me comentaron quien estaba al otro lado de la línea telefónica. A veces lo intuía por las respuestas que daba, sobre todo en el seguimiento del proyecto Navideño. Como investigador podía estar caminando hacia aspectos que atentaban contra la intimidad de los participantes pero no era esa mi intención. Evitaba toda escucha que fuera de índole personal o que pudiera perjudicar a los intereses de la persona. Aquellas llamadas que creía que tenían algo interesante que podían aportar al estudio le preguntaba el motivo de la llamada. En cierto modo le ocurre a los diseñadores algo semejante. A pesar de estar de espaldas unos a los otros, cuando descuelgan alguno de ellos el teléfono y están desarrollando un proyecto que preocupa el resultado e intuyen que la llamada ha sido de importancia no dudan en preguntar la razón de la conversación.

"¿Qué te ha dicho? ¿Hoy traducimos, corregimos?" (a. c. 10-12-01)

"Cuando cuelga Alejandro el teléfono y antes de que pudiera explicar algo sobre la conversación mantenida a Santiago, este le pregunta por dicha llamada." (a. c. 28-01-2002)

Reuniones imprevistas

Los diseñadores toman a Santiago como referencia para resolver cualquier duda y encauzar el proyecto. Dado que trabajan todos en la misma área cuando surge un problema en su trabajo Santiago se dirige a ellos para solucionarlo. Estas se resuelven con rapidez. Las respuestas suelen ser breves. De aclaraciones y pequeñas matizaciones. La cantidad de información que se suministra es reducida, pero suelen ser decisivas en la toma de decisiones. Suponen un 17% de su tiempo y un 22% de sus actividades.

Los medios de comunicación informales, el teléfono y las reuniones imprevistas se utilizan para transmitir información inaplazable, para formular peticiones que se deben resolver en el momento. (Ver el capítulo la empresa para ampliar información.)

Reuniones programadas

La duración de estas reuniones suelen ser mucho mayores que las imprevistas pero menos frecuentes. Ocupan un 6 % de su actividad y un 22 % de su tiempo. Las reuniones programadas como actividad es baja pero ocupa como medio de comunicación verbal el mayor porcentaje.

Santiago asiste a las reuniones programadas cuando se va a transmitir un gran volumen de información, generalmente en ellas hay más de dos participantes.

Los Viernes a la tarde, dos de los grupos framework dedican tres horas a este tipo de reunión. Estas y las reuniones de inicio de proyecto con el cliente o con los restantes miembros de la organización son las reuniones programadas más habituales. Depende de los objetivos que se traten en ella el tiempo de duración varía, pero normalmente estas son de larga duración. Sobre todo aquellas en que se discuten presupuestos con el cliente o se expongan los planteamientos para una nueva aplicación.

Muchas de las reuniones programadas con el cliente tenían lugar fuera de la organización. (ver: a. c. 5-12-2001; a. c. 17-12-2001; a. c. 7-02-2002)

"Me voy a ver a un cliente" (a. c.13-02-2002)

Antes de asistir a ellas hay cierta preparación en el área multimedia. Todo depende de la importancia del encuentro. La elaboración de presentaciones multimedia, el repaso de los objetivos a alcanzar, el cómo persuadir al cliente, etc.

Lo más habitual si se consiguen los objetivos es que se regrese a la organización satisfecho, por haber logrado atraer al cliente que les permitirá ganar un poco de dinero y realizar más aplicaciones multimedia. Pero en una de estas reuniones ocurrió que a pesar de que se consiguiera aprobar un determinado presupuesto se regrese a la organización completamente desilusionado por no haber sabido convencer al cliente de la estrategia y diseño de la interacción. Santiago apenas pudo exponer las ideas. Así lo relata en un proyecto que tenía por uno de los objetivos "replantearse la interactividad puesto que vamos a replantear la estructura de contenidos." (e. S. 2-02-2002)

"Cuando fuimos Felipe y yo teníamos una idea para plantearle al cliente (...). Pero vamos el cliente no nos dejó ni hablar casi, fue llegar allá, y - Mira que hemos pensado... - No, tenemos que hacer esto... tenía unos powerpoints y... - Quiero esto y esto tiene que ser así. - ¡Pero hombre! Es que habíamos pensado... – No. - Pues si lo tienes tan claro y no nos dejas aportar y tal... Pues, bueno dio algún argumento que sí que era como válido y por lo tanto pues ya está, que si está tan convencido de lo que tiene que ser, así se hará, con algunas propuestas, algunas... pero estaba clarísimo, no nos dejó aportar nada." (e. S. 2-02-2002)

Santiago también delega en ocasiones las visitas al cliente. Estas situaciones no suceden con frecuencia. Suele ocurrir con aquellos clientes en los que los diseñadores ya tienen confianza, por haber tratado con ellos en algún proyecto anterior. Después de estas reuniones, el diseñador comenta siempre con Santiago la información recibida y explica las conclusiones de la reunión. Si es Santiago quien

asistirá a la reunión no abandona a los diseñadores sin antes explicarles sus tareas y actividades que realizarán cuando él no esté.

Otros tipos de reuniones programadas son:

Reuniones de carácter económico. Cómo investigador apenas he tenido acceso a ellas. En muchas reuniones programadas en las que se estudia la viabilidad de un proyecto el tema económico es uno de los temas candentes. La preocupación por Santiago es saber los recursos humanos y materiales que permitirán desarrollar el proyecto con

Reunión de visitantes externos a la empresa. Varios estudiantes de diseño y o licenciados en Bellas Artes suelen venir a mostrar sus trabajos. Santiago está presente en todas esas reuniones.

Reunión al finalizar la jornada. Santiago y el director de la organización se reúnen cada semana al final del día con el objetivo de analizar la situación actual, comentar las noticias económicas, validar presupuestos, etc.

Giras

La gira tiene una finalidad concreta para Santiago que es la de comentar, aportar su opinión, por su propia iniciativa sin haberlo programado con anterioridad, al trabajo que están realizando los demás diseñadores.

Las giras ocurren con muy poca frecuencia y la mayoría suelen ser breves. Ocupan sólo un 1% de su tiempo, lo mismo que sus actividades. Esto en el área multimedia puede ser debido a dos motivos. El primero es que los diseñadores están próximos al puesto de Santiago por lo que en las conversaciones que se producen en el área y las reuniones imprevistas ya dan pie a preguntar por el trabajo de los diseñadores. El segundo que su manera de trabajar compartiendo documentos a través de la red interna,

le puede evitar levantarse de su sitio para observar las actividades que hacen los demás pues visualiza sus trabajos desde su propia pantalla de ordenador.

Aún así no observa las actividades de los diseñadores multimedia tan a menudo como pensaba. En ocasiones esto facilita al diseñador tomar decisiones mientras avanza en sus tareas pero otras he observado a más de uno encallado en diversas cuestiones (la mayoría técnicas) que generan más tarde una interpretación errónea de objetivos.

La visita a otras áreas a los integrantes del equipo gráfico, de vídeo, de programación quedan solapadas por su trabajo en el área multimedia. No tiene un día fijo ni una hora para dar esta "vuelta" a las demás áreas. Cuando Santiago se levanta de su sitio dispuesto a ir área por área suele preguntar por la marcha de los demás proyectos o problemas con un "¿toda va bien?" Incluso por el área de administración. Por el área de contenidos es menos frecuente verlo allí. Puede ser debido a que esta área está situado en el piso de arriba y al compartir documentos en la red interna, visualiza sus trabajos desde la pantalla de su ordenador por lo que no necesita desplazarse allí físicamente. En las anotaciones de campo sólo recojo una ocasión dónde Santiago se dirige al área del equipo de contenidos. Cuando probaba el correcto funcionamiento a modo de "testing" de uno de los CD-ROM creados en la organización. (Ver: a. c. 18-02-2002)

La relación entre la organización y colaboradores

Santiago mantiene una comunicación frecuente con tres grupos: el equipo de dirección de Película Interactiva, con los demás miembros de la organización, (en especial con los responsables de los distintos equipos) y con los diseñadores multimedia de los cuales él es el coordinador del área.

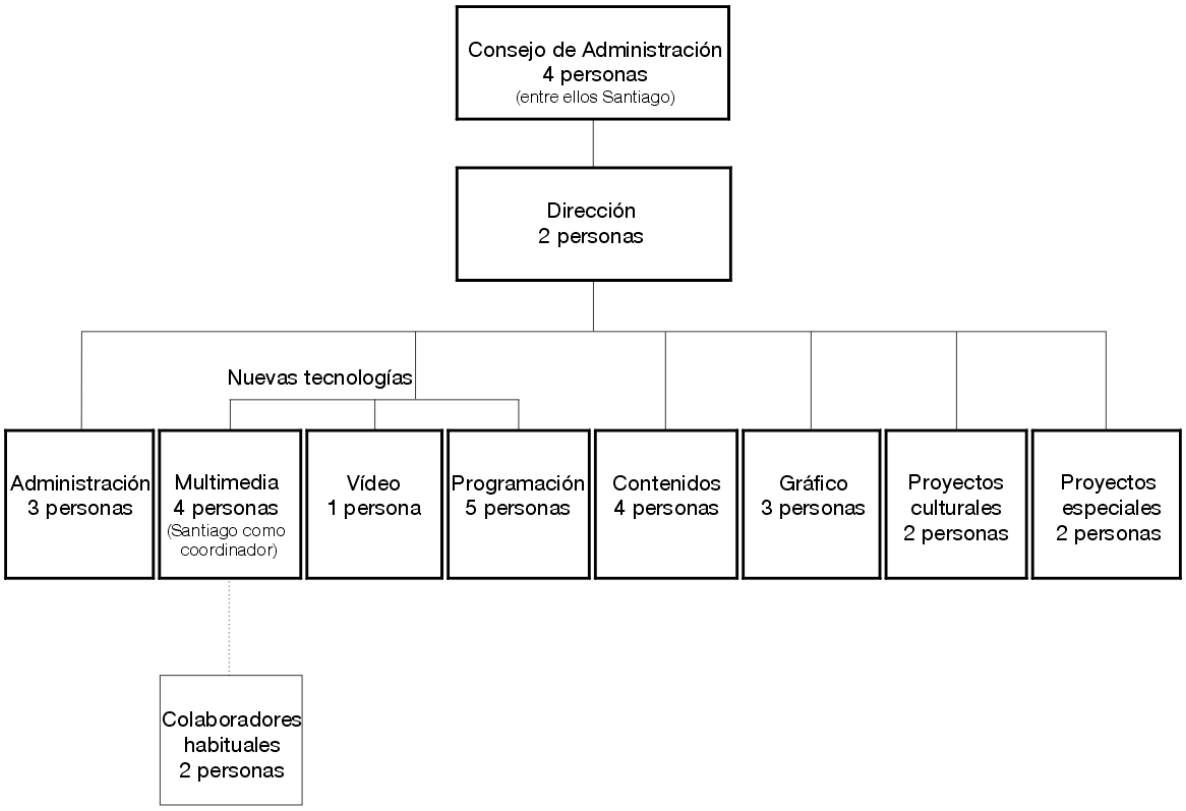


Figura 16: Organigrama de Película Interactiva hacia finales de 2001.

Fuente: Elaboración propia.

Pero también mantiene relaciones de comunicación con personas de fuera, que le ayudan a estar al día en su faceta de trabajo. Estos son los colaboradores, dos de ellos son habituales y destacan en facetas de programación informática y musical. Durante el trabajo de campo Santiago llamó por teléfonos a ambos colaboradores externos para pedirle ayuda puntual. El tiempo dedicado a ellos es muy inferior al que Santiago dedica a los diseñadores o al equipo de dirección, pero esto depende de los requisitos del proyecto en los que trabajen dado que la colaboración y la comunicación entre ellos puede llegar a ser similar que a la de los demás diseñadores.

Si se tiene en cuenta el correo electrónico recibido el promedio de tiempo dedicado cambia.

En la organización el correo electrónico además de ser una fuente de información que le comunique con el exterior también es utilizado para compartir información interna entre todos sus miembros. Su contenido pueden ser informes propios de Película Interactiva, de actualización de noticias de la red intranet, de documentos con material del desarrollo de los proyectos en los que trabajan, comunicaciones informales, como chistes o bromas, etc. De los correos electrónicos analizados a Santiago sólo el 13% corresponde al uso de correo electrónico utilizado como comunicación interna.

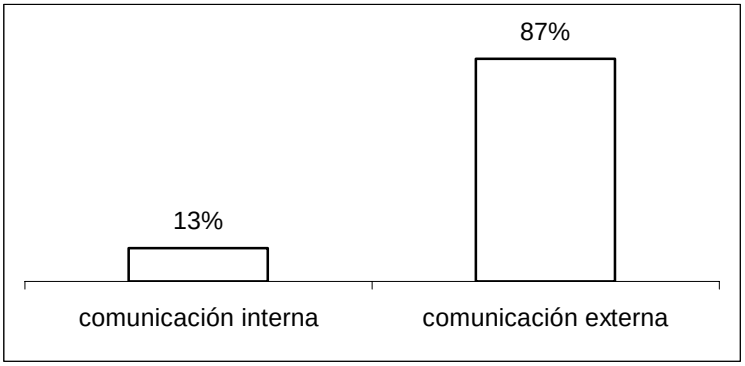


Gráfico 19: **Distribución del correo recibido por Santiago según el tipo de comunicación.** Fuente: Elaboración propia.

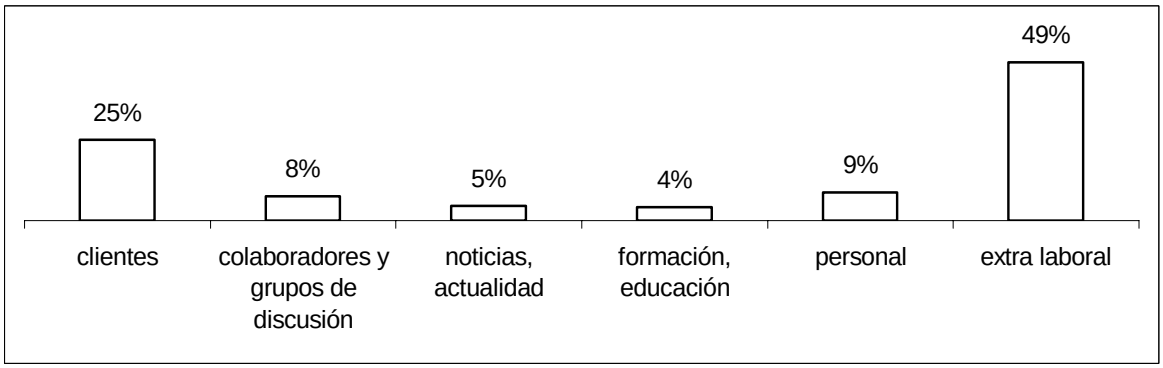


Gráfico 20: **Distribución del correo electrónico referido a la comunicación externa.** Fuente: Elaboración propia.

Los correos electrónicos referidos a la información que procede del exterior son los más numerosos[144]. El mayor volumen de correos según su temática corresponde a una actividad deportiva ajena a la organización desarrollada por Santiago cada semana. El segundo grupo más numeroso es el relacionado con la información que recibe directamente de los clientes. A pesar de que el número es casi la mitad que el anterior es un porcentaje muy significativo dado que constituye el primer motivo relacionado directamente con las actividades que Santiago desempeña en la organización: El trato directo con los clientes. Esto le permite disponer de la información necesaria para negociar y elaborar el presupuesto, definir los objetivos del producto, supervisar el material documental facilitado antes de comenzar el desarrollo, etc. Los correos de tipo personal (colegas, familia) ocupan el 9 % del volumen de información electrónica referido a la comunicación externa.

Los restantes correos electrónicos pueden ser sumados juntos. Todos ellos comprenden relaciones de información que mantiene Santiago con individuos y grupos ajenos a la organización desde un punto de vista profesional. Los correos de los colaboradores habituales, los diversos grupos de discusión de información de noticias relacionadas con la industria multimedia y su entorno, los e-mails de formación y educación de su trabajo afín representan el 17 %.

Combinación entre derechos y deberes

¿Santiago controla su propio trabajo como coordinador del área multimedia? ¿Santiago es el director de orquesta con vida propia o la marioneta a la cual van tirando de sus cuerdas los diseñadores u otros miembros de la organización[145]?

---

[144] Datos basados en el análisis de los correos electrónicos almacenados por Santiago en un plazo correspondiente a un año.

[145] Mintzberg (1983:79) habla de que cualquier tipo de directivo puede verse como marioneta o como director de orquesta según gestione sus asuntos y distingue dos grados de libertad: La primera es que el directivo es capaz de tomar una serie de decisiones iniciales que definirán gran parte de sus compromisos a largo plazo y la segunda es que el directivo ejerce su voluntad al controlar, o usar para sus propios fines, las actividades que debe emprender pudiéndose así aprovecharse de sus obligaciones.

Para responder a esta pregunta he recogido datos cuantitativos de los correos electrónicos recibidos por Santiago frente a otros cualitativos de las tomas de decisiones.

Una medida que permita averiguar como Santiago controla su propio trabajo es comprobando el porcentaje de correos electrónicos que responde. Diariamente de los 15 correos recibidos tan sólo envía 4 y casi todos responden a correos electrónicos recibidos.

Otra medida es averiguar dónde adopta Santiago una participación pasiva o activa en sus contactos verbales. Ciertas reuniones de carácter económico adopta una actitud pasiva, se puede considerar que activa en la toma de decisiones e información al equipo multimedia, y en las demás reuniones, su participación no es ni pasiva ni activa.

Así puede decirse que controla la mayor parte de su propio trabajo. Además, Santiago es la persona que suele iniciar los proyectos. Una vez que están puestos en marcha y aquellas características definidas suele decidir o no delegar el trabajo a los diseñadores. Cuando son los diseñadores quienes trabajan en las siguientes etapas de realización del producto e incluso lo finalizan, estos consultan a Santiago con frecuencia durante el desarrollo del producto para tomar decisiones o solicitar su autorización, por lo que las respuestas del coordinador a todas las interrupciones ocasionadas por el diseñador forman parte del control que tiene sobre el trabajo iniciado.

"Si, también esto es como evolutivo. Uno empieza siendo el que copia y pega, que va aprendiendo, que va llevando como te contaba CD-ROMs que los llevas tu solo, que los montas, que los programas, que has de compaginar al menos cuando el estudio era más pequeño con otros proyectos que van entrando, que luego hay un proyecto que entra en una fase de pausa ya puedes escoger otro y atacarlo y esto un poco me ha dado el rodaje de poder estar encima de varios proyectos... cuesta bastante poder cambiar el chip, ahora web, ahora CD-ROM, ahora yo que sé ¿sabes? Audiovisual, ahora..." (e. S. 5-06-2001)

Las interrupciones debidas al contacto con otras áreas de la organización u otros especialistas dentro del equipo de nuevas tecnologías, como puede ser el diseñador encargado de la realización de

audiovisuales le permite a Santiago tener un conocimiento concreto de lo que sucede a su alrededor. Así al recopilar esta información puede usarla en su propio beneficio. Se podría decir que esta es una de las "contrapartidas" de Santiago con respecto a los diseñadores. (Ver: e. S. 14-12-2001) Si a ello se le suma de que como miembro del consejo de administración le permite introducir sus consideraciones en la organización se puede decir que Santiago controla su trabajo como coordinador del área multimedia.

Resumen

Algunas características particulares[146] del coordinador y diseñador son:

El ritmo de trabajo del coordinador del área multimedia es elevado. Es habitual en él hacer horas extra, e incluso se lleva el trabajo a casa pensando en dar solución a los proyectos en los que desarrolla. Con menor frecuencia ocurre en los diseñadores multimedia. Motivos que expliquen estas circunstancias son: Ofrecer al cliente un producto con la mayor calidad posible; Sentir su trabajo en la organización e incluso algunos proyectos "como suyos".

Las pautas de actividad se pueden sintetizar en: El prolongado, repetitivo y ritmo constante del diseñador frente a la brevedad, variedad y fragmentación del trabajo del coordinador del área multimedia. El coordinador trabaja diariamente en varios proyectos a la vez. El diseñador puede pasarse semana tras semana trabajando en un mismo proyecto prolongado.

El coordinador también asume tareas propias que le corresponde a los diseñadores, pero no suele hacerlo en actividades repetitivas, como cortar y pegar. Prefiere evitar este tipo de tareas que requieren un ritmo constante. En el trabajo del coordinador se producen interrupciones, por ejemplo cuando el coordinador se pone inmediatamente a disposición de los diseñadores, o delega trabajo. Las tareas del coordinador como diseñador están supeditadas a las propias de coordinación. Las tareas del

[146] Uno principales referentes que ha permitido la categorización de datos ha sido Henry Mintzberg, 1983

diseñador están casi siempre relacionadas con las etapas finales y del proceso de realización y montaje. Las tareas del coordinador se relacionan con las etapas iniciales de elaboración del producto.

Su relación entre la acción y la reflexión: La toma de decisiones del coordinador es rápida durante el desarrollo de un proyecto. Parece tomarse más tiempo para reflexionar en las primeras etapas de reuniones, en la viabilidad e inicio de proyecto. Los diseñadores toman su tiempo para reflexionar incluso en etapas de realización y montaje. Cualquier duda le es consultada al coordinador. Cuando el coordinador asume una tarea que suele realizar el diseñador, su relación entre la reflexión y la acción cambia (se vuelve similar a la del subordinado.). Pero el paso a la acción es más rápido que los diseñadores, al contar con las reflexiones hechas durante el estudio de la viabilidad del proyecto.

Los distintos medios: Los medios no verbales superan a los medios considerados verbales en el trabajo del coordinador del área multimedia. Ocupan el 53% de su tiempo y el 62% de sus actividades. Esto es más significativo en el trabajo del diseñador. Los medios no verbales ocupan el 86% de su tiempo y el 95% de sus actividades.

El correo electrónico es una fuente de comunicación alta para transmitir la información. La posibilidad de incluir imágenes dinámicas, animaciones, etc. de manera instantánea hace que sea el medio preferido por los diseñadores, pero no es el medio más utilizado.

Los avisos internos para resolver dudas, aclarar requerimientos del cliente, avisar algún miembro de otro equipo, etc. a través del teléfono también son frecuentes. El coordinador lo utiliza más que los diseñadores. Ocupa un 9% de sus actividades y un 7% de su tiempo.

La cantidad de información que se suministra en las reuniones imprevistas es reducida, pero suelen ser decisiones de relativa importancia en la toma de decisiones, para formular peticiones o resolver problemas en el momento. Ocupan un 22 % de las actividades del coordinador y un 17% de su tiempo. En el diseñador ocupan un 2% de sus actividades y un 6% de su tiempo.

Las reuniones programadas son menos frecuentes que las reuniones imprevistas, pero son de mayor duración. Ocupan en el coordinador un 6% de su actividad y un 22% de su tiempo. Respecto a los diseñadores las reuniones programadas son el 1% de sus actividades y un 5% de su tiempo. (Algunas de ellas suelen ser para hablar con el cliente,

Las giras ocupan tan sólo el 1% de su tiempo. Lo mismo que sus actividades. Uno de los motivos por los que el coordinador apenas utilice este medio de comunicación es que tanto el coordinador como los diseñadores trabajan en el mismo área. La gira del coordinador a las demás áreas (vídeo y programación) queda solapada por su trabajo en el área multimedia.

Las relaciones de comunicación con los colaboradores habituales, depende del proyecto en que trabajen. Aunque el tiempo que el coordinador dedica a la relación con los colaboradores externos, es muy inferior al que dedica a sus subordinados, la comunicación con los colaboradores se puede llegar a incrementar notablemente dependiendo de los requisitos de un determinado proyecto. Si se tiene en cuenta la distribución del correo electrónico recibido por el coordinador las características de un determinado proyecto no parece ser las determinantes. Un 87% de correo recibido por el coordinador es referido a la comunicación externa. El mayor tipo de información externa (relacionado directamente con su trabajo laboral) que maneja el coordinador, es el trato con los clientes y colaboradores y grupos de discusión.

El coordinador controla su propio trabajo: De 15 correos recibidos envía 4 que responden a los recibidos; en las reuniones de carácter económico adopta una actitud pasiva; suele ser el responsable de iniciar los proyectos y decide delegar o no las tareas; recopila información para usarla en su propio beneficio; introduce consideraciones como miembro del consejo de administración en la empresa.

Roles del coordinador del área multimedia. Roles de Santiago.

El concepto de rol proviene de las ciencias del comportamiento, de la psicología social. Dentro del ámbito de las organizaciones Bertoglio[147] lo define como "modelos de conducta estándarizada, necesarios a todas las personas que desempeñan un papel funcional dentro del sistema, sin tomar en cuenta sus deseos personales u otros sentimientos u obligaciones irrelevantes frente a la relación funcional" (Bertoglio, 1975: 39)

Mintzberg[148] define el rol "como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado (Sarbin y Allen, 1968). La personalidad individual puede afectar a cómo se desempaña un rol, pero no el hecho de que se desempeñe." (Mintzberg, 1983: 85)

Ambos autores consideran que las personas con independencia de sus características individuales desempeñan roles preconcebidos y así pueden interpretarlos de modos distintos con lo que su estudio no supone un agotamiento total de la individualidad.

El rol "señala *lo que la persona hace*. En un concepto funcional y dinámico que se preocupa de la actuación social del individuo y no de su evaluación" (Bertoglio, 1975: 45)

Coincidiendo con estas pautas Merton, Katz y Kahn[149], precisan en los roles un componente interiorizado y un componente ambiental normativizado definidos como "el conjunto de rol" (K. Merton) y el "episodio de rol" (Katz y Kahn)

Merton denomina a el conjunto de rol al "complemento de relaciones de roles que la persona tiene por virtud de ocupar una situación particular" (Bertoglio, 1975: 45) Con ello se refiere al conjunto de relaciones que establece una persona cuando esta ocupa un determinado puesto. Así pone como

[147] Bertoglio, 1975
[148] Mintzberg, 1983
[149] en Bertoglio, 1975 (Merton, Robert K. Teoría de las estructuras sociales. México: Fondo de Cultura económica. 1974: 174-176; Katz, E. y Kahn. "Social Psychology of organization" New York: Jonh Wiley and Sons Inc. 1966.)

ejemplo "la situación de un estudiante de medicina que abarca no sólo el rol de estudiante en relación con sus profesores, sino también un conjunto de otras relaciones que ponen en contacto al estudiante con otros estudiantes, médicos, trabajadores sociales, etcétera." (Bertoglio, 1975: 45) O en una organización "un puesto dispone de unas relaciones ascendentes con sus superiores, otras horizontales con sus compañeros de nivel, y otras descendentes con sus subordinados; pues bien, el conjunto de todas esas relaciones configura el conjunto del rol y, en consecuencia, el rol en sí mismo." (Gonzalo Molina, 1989: 394)

El episodio de rol designa todo el proceso de constitución de un rol sobre una persona. Es cíclico y continuo. Este proceso consta de cuatro etapas: exceptativas del rol, envío del rol, recepción del rol y conducta del rol.

La etapa de exceptativas del rol designan al conjunto de prescripciones y proscripciones mantenidas por los miembros que componen el conjunto de un rol; es decir las expectativas que tienen las personas próximas a un rol sobre ese mismo rol. La etapa de envío del rol se produce cuando los miembros del conjunto envían directa o indirectamente sus expectativas al interesado. La etapa de recepción del rol designa la captación activa por parte del interesado de las expectativas que sobre su rol recaen y que han sido enviadas. Finalmente, la conducta de rol es la puesta de la persona focal al complejo de informaciones e influencia que ésta ha recibido de su conjunto de rol.

Para una ampliación sobre el concepto de rol ver: Bertoglio, 1975: 48-54 y Gonzalo Medina, 1989: 392-399

Para elaborar este apartado he tenido en cuenta otros estudios empíricos que han analizado las funciones del puesto directivo y que me han servido como guía pero he utilizado como referente el proceso de categorización de Henry Mintzberg[150] para conocer hasta dónde abarca la figura de Santiago como coordinador del área multimedia.

[150] Mintzberg, 1983

Este investigador divide las actividades de diversos directores generales en grupos de afinidades y plantea así diez tipos de roles enfocados a la tarea de dirección divididos en tres grupos: las correspondientes a las relaciones interpersonales, las que tratan sobre la transmisión de la información y las dedicadas a la toma de decisiones.

Estas actividades directivas guardan ciertas similitudes con las tareas de coordinación o dirección del área multimedia que desempeña el principal informante de este estudio si se suprimen las características particulares de los informantes y la diferencia del tipo de cultura estudiada.

Pero el resultado no deberá juzgarse por su adecuación a las conclusiones de Henry Mintzberg sino por la utilidad de la información del presente estudio. No evalué su teoría, si se cumple o no dentro de Película Interactiva, si no que permitió acercar las funciones desempeñadas por los directores y responsables de área que utilicé como guía de aproximación para el estudio de los roles del principal informante.

Roles Interpersonales

Santiago participa con intensidad en prácticamente todas las actividades de la organización. Está metido tal como él dice "en mogollón de fregados" relacionados con su trabajo de diseñador.

"(...) estoy metido bastante en todas, de planteamiento, de realización, o de acabado, o de coordinación o de supervisión, asesorando por aquí y por allí, o sea un poco, menos en temas de 'pasta', que son los que me gustan menos, casi te diría de discutir." (e. S. 18-05-2002)

Los roles interpersonales del coordinador del área multimedia se dividen en el rol como cabeza visible, el rol de líder y el rol de enlace. (Mintzberg, 1983)

Santiago cabeza visible del área multimedia

Santiago es la persona encargada de representar a los integrantes del área multimedia en todo lo que atañe a "formalidades." Pero no es el único. Dependiendo del proyecto, este rol puede ser traspasado a alguno de los diseñadores o jefes de proyecto. El director de la organización también asume esta función a menudo con un carácter más general, centrado en representar al conjunto de la organización al igual que al área de contenidos. Así él es quién más desempeña este rol y en menor medida son los responsables de las distintas áreas de negocio, como son Santiago como coordinador del área multimedia, la directora de proyectos culturales, y el responsable del área gráfica.

Aquí habría que hablar del "servicio" que Película Interactiva ofrece a los clientes. Y de las personas que se encargan de vender el producto al cliente, pues ellos ejercen este rol aunque sea de baja intensidad y en un solo proyecto. Como se vio anteriormente la asignación de esta tarea al diseñador depende de su experiencia profesional y responsabilidad. (Ver: e. d. 5-02-2002) Es Santiago quien ante la dificultad de algunos diseñadores para desenvolverse con el cliente ejerce este papel. Incluso algunos clientes prefieren tratar exclusivamente con Santiago para que asuma el control de la aplicación. Los clientes negocian casi exclusivamente con él. Es evidente en el proyecto navideño, Santiago era la persona que ejercía de "cabeza visible".

Por el mero hecho de ser coordinador del área multimedia debe participar activamente en todas las actividades consideradas como una necesidad social que corresponden a su área. Por ejemplo cuando se va a "ver a un cliente" para negociar los objetivos de un futuro proyecto:

"Santiago se va a ver a un cliente a su oficina. Antes de salir de Película Interactiva comenta con uno de los diseñadores las tareas que debe de realizar." (a. c. 17-12-2001) (ver también: a. c. 7-02-2002; a. c. 15-02-2002)

O cuando se recibe al cliente en la propia área multimedia para supervisar un determinado proyecto en el que trabaja este equipo suele ser Santiago quién lo recibe.

"Llega el cliente del proyecto navideño al área multimedia. Después de saludar de forma general a todos los allí presentes Santiago pide a los diseñadores que busquen una silla para hacerle aquí un sitio. – 'Como si estuviera aquí trabajando.' Dice Santiago a los demás." (a. c. 11-12-2001) (ver: a. c. 18-12-2001)

También algunos de los diseñadores salen de la organización para va a ver a un cliente. (a. c 5-12-2001; a. c. 10-12-2001) Cuando ellos son los responsables del proyecto y el cliente por cualquier motivo acude al área siempre se le presenta a Santiago o incluso al director de la organización pero no al resto de los integrantes del equipo.

En ocasiones se requiere una presentación formal de los productos realizados a un determinado público. Santiago suele estar presente en todos estos actos y es quién representa al equipo multimedia e incluso a la organización. En las anotaciones de campo recojo dos ejemplos, ambos son productos de carácter cultural por lo que la directora de proyectos culturales también ejercía este rol. Una fue la inauguración de una exposición en la que sólo un vídeo documental fue realizado en la organización y la otra fue la presentación de una colección de temática numismática en CD-ROM.

"Santiago me comenta las incidencias del día de ayer. - La presentación del CD-ROM interactivo numismático ha salido muy bien. Te das cuenta de la acogida del producto en la sociedad. La pantalla de proyección era enorme. Aquello parecía cine. Por lo menos lo que hacemos sirve para algo." (a. c. 30-11-2001)

Otras actividades en las que Santiago ejerce como cabeza visible del área multimedia y de la organización son:

- La resolución de problemas externos. Por ejemplo en el montaje de exposiciones multimedia, o la supervisión de los productos creados por esta área en ferias o concursos.

- El asumir el mando de la organización si el director no está.

- El dar conferencias, donde se presenta a ellas como coordinador del área multimedia de Película Interactiva.

- El firmar documentos, desde el punto de vista legal.

Santiago como líder

Su condición de líder está presente en todas las actividades que realiza en el área multimedia. Cuando transmite información, cuando necesita la ayuda de alguien, cuando agradece la ayuda o cuando felicita el trabajo realizado a los miembros de los equipos e incluso en las actividades que desempeña como diseñador desempeña ese papel. Desde que llega al área multimedia cada mañana ejerce este papel destacado. Santiago es la persona a la que todos buscan en el área multimedia para resolver cualquier duda de tipo general o concreta. Él tiene la simpatía de todos los trabajadores.

La selección de Santiago como coordinador del área fue debida al curso natural de la organización. Él define sus relaciones con los diseñadores en gran parte como el líder del área pero no de la organización. (Es el director de Película Interactiva quien ejerce esta función.)

Santiago en la medida de sus posibilidades se encarga de definir y mejorar aspectos del equipo multimedia, de ver el currículum de los aspirantes a diseñadores multimedia y a entrevistarlos. Pero antes de tomar una elección consulta siempre con el director de la organización que parece encargarse más de la parte de contratación, remuneración, o promoción. Como fue mi caso. (Ver capítulo la negociación.)

Se preocupa por el trabajo de los demás diseñadores. A menudo escucha antes de hablar. Delega tareas que le corresponderían a él para fomentar la responsabilidad de proyectos incluso en aspectos tan importantes como la elaboración de presupuestos.

"Por que ya conocen este tipo de proyectos, ya tienen el contacto con el cliente y ya entran en la dinámica de valorar el trabajo porque lo han hecho. Y también es bueno que cada responsable de proyecto haya discutido con el cliente este precio. Hacer el esfuerzo de valorarlo, de no equivocarse. De valorarlo correctamente por que a la hora de desarrollar es más consciente del precio que le ha dado al cliente." (e. S. 23-12-2001)

En los equipos de trabajo framework era la persona que coordinaba a uno de los tres equipos. Cuando la atención se desvía del trabajo propio del diseñador es quien manda ponerse a trabajar.

"Santiago: Va, que hay que acabarlo para el Miércoles." (Ver: a. c. 10-12-2001)

Dentro del área multimedia sigue todos los proyectos y el trabajo diario que realizan los demás trabajadores del área. Intenta comprobar que todo funcione, observa el trabajo de los demás detenidamente, si ve algo que no está de acuerdo propone otras soluciones.

La condición de liderazgo es patente en Santiago. Pero cuando él no está o aún no ha llegado a trabajar surgen algunos inconvenientes. En el siguiente ejemplo extraído de las anotaciones de campo muestro como Santiago después de llegar tarde a la organización es requerido por todos los diseñadores. Ellos están ansiosos por comentarle las últimas incidencias e incluso piden turno entre ellos.

"Estaba hablando con la recepcionista y en cuanto llega Santiago voy detrás de él hasta el área multimedia. Allí todos parecen querer consultarle algo. Ni siquiera le dio tiempo para encender su ordenador cuando uno de los diseñadores solicita su presencia. Se pone inmediatamente con Miguel. Los demás pidieron turno en voz alta.
- Luego voy yo. Dice Alejandro. - Y luego yo. Dice Paula sonriente." (a. c. 10-12-2001)

Esa fuerte dependencia también ocurre a la hora de asignar tareas cuando este sale de la organización.

"Santiago se va a ver a un cliente a su oficina. Antes de salir de Película Interactiva comenta con uno de los diseñadores las tareas que debe de realizar. - Esto habría que hacerlo en varias páginas... Explica a Miguel - Cuando llegue el 'mail' del cliente te pones a ello (un correo electrónico que Santiago esperaba con nuevas correcciones) y si tienes tiempo terminas la carta." (a. c. 17-12-2001)

Santiago como enlace

Para realizar determinados productos (complejos en la mayoría de las ocasiones, en las que se necesita por ejemplo colaboración musical dado que ninguno de los trabajadores multimedia es músico) se necesitan recursos de los que no dispone Película Interactiva. Para ello se mantienen vínculos con otras personas ajenas a la organización que colaboran cuando se les necesita. Son los llamados colaboradores. Estos enlaces externos que son necesarios para el desarrollo de productos complejos están encaminados hacia la resolución de actividades concretas, como música para las aplicaciones multimedia o programación técnica específica. Estos enlaces también ofrecen información puntual sobre noticias actuales por las que Santiago suele prestar una importante atención. En las anotaciones de campo tengo registrado el contacto de estos colaboradores que le permite intercambiar también opiniones e información.

"Santiago trabaja de nuevo en la postal. Parece no tener una solución definitiva y estar lleno de dudas en el código informático. Llama por teléfono a uno de los colaboradores externos a la organización especialista en este tipo de aplicaciones. Es un informático colaborador que soluciona problemas de gran complejidad a los diseñadores. Aprovechó la ocasión para preguntarle por noticias del sector." (a. c.18-12-2001)

Esta tarea en principio se podía atribuir a otros equipos encargados de la producción pero es en gran medida llevada a cabo por Santiago junto con el director de la organización. Ellos son quienes consiguen estos recursos. El comentario de una integrante del equipo de administración es revelador:

"En productos multimedia no influyo casi nada. (...) A no ser que a veces Santiago me pregunta que para hacer no se qué necesitamos dos cámaras que graben y... para hacer un audiovisual... yo busco quién lo hace y tal. A veces incluso se lo buscan ellos, las locuciones, las músicas, ellos tienen sus contactos y lo hacen. (...) Tareas de producción bastantes, pero en multimedia no es lo más normal porque casi todo son horas de ellos, y las tareas de producción que hay casi los tienen controlados, está *Vicente*, el músico..." (e. ad. 22-02–2002)

Con respecto a la obtención de información que le permita enlazar lo que ocurre en el área multimedia de la organización con otras similares que comparten el mismo interés utiliza los grupos de noticias y comunidades virtuales del mundo de la creación y diseño multimedia en donde discuten con otras personas sobre problemáticas del entorno de las nuevas tecnologías. El tanto por ciento dedicado por Santiago en su correo electrónico a la información que le sirve de enlace es el 17 %.

En los roles informativos de puede ampliar el grado de información que el coordinador del área maneja.

Roles informativos

"El estar por bastantes cosas también me entero de muchas cosas. Si estoy investigando vídeo, montando vídeo, luego cuando pongo a Javier a montar vídeo, ya sé de que va, más lo que me cuenta, más, (...) pero luego viene Enrique y pregunta si para hacer un vídeo... pues luego ya lo sé por que tal, luego Marina me llama. - Es que Enrique que me pide que hagamos un DVD, un presupuesto y le he pedido a la fábrica y me piden que... Y me consultan y al enterarme de muchos detalles pues estoy cómodo también y me gusta. A veces hay momentos o días, que dices –hostia, no puede ser ¿no?- porque estas demasiado, demasiado cambiando de chip, hay un límite también, - Ahora tengo reunión, ahora tengo una entrega y tengo que planchar y testear y porque también hago testing, estoy un poco en todo, a veces dices, hostia puta, es que hago demasiadas cosas y demasiado esparcido, pero hay una

cierta cantidad de esto que ya me gusta, que también es como soy yo, de música, de... todo." (e. S. 18-05-2002)

Aquí es dónde Santiago se siente más a gusto en la empresa. El buscar información, recibirla y trasmitirla. Los roles informativos del coordinador que se tratan a continuación son, Santiago como monitor, Santiago como difusor y Santiago como portavoz.

Santiago como monitor

Toda la información que surge del área multimedia tiene como eje central a la figura de Santiago. Él es quien tiene un mayor conocimiento del área y de todos los proyectos en los que están trabajando los diseñadores. Habitualmente es quien informa al director de la organización en posteriores reuniones sobre la marcha del área, sobre posibles problemas y la marcha del trabajo de los diseñadores. Aunque el despacho del director de Película Interactiva se encuentra al lado del área multimedia y este podría percatarse de cualquier imprevisto durante las vueltas de observación que efectúa, éste no dispone de toda la información de lo que sucede en el área, tan sólo lo hace en los proyectos que más le preocupan y no suele atender tan fijamente a cada uno de ellos como Santiago.

No sólo el director o los diseñadores le proporciona información, sino que los demás miembros de la organización, los responsables de los demás equipos tienen a Santiago como uno de los principales receptores de las comunicaciones internas de Película Interactiva.

"Mientras conversamos, Santiago se acuerda de una anécdota que podría añadirla a la tesis. Esta no tenía relación con el área multimedia sino con el equipo de diseño gráfico. Acabada de suceder y tenía la particularidad de que ese problema guardaba relación con un aspecto de las relaciones externas del equipo de diseño gráfico, es decir con uno de sus clientes y con uno de sus proveedores. 'Pregúntale a Federico.' Me dijo para que ampliara más la información." (a. c. 12-12-2001)

Pero no toda la información que recibe Santiago es de carácter interno. El contacto con los colaboradores y con otras organizaciones le mantienen informado de los acontecimientos externos relacionados con su trabajo. Su actividad académica también le supone una fuente de información adicional. Esto mismo es la finalidad de la subscripción a diversos grupos de noticias y a las revistas relacionadas con la industria multimedia on-line que informan sobre los adelantos tecnológicos, a grupos de discusión en comunidades virtuales relacionados con su trabajo en la organización, etcétera. Ocupa respecto al uso del correo electrónico el 42% de su información.

El compartir la información externa con los demás miembros de la organización forma parte de la estrategia de Película Interactiva. Ya se habló de la incapacidad del director y de Santiago para desempeñar esa actividad de una manera efectiva, por lo que los demás miembros de la organización también forman parte activa de este proceso.

Esta tarea de actualización de información se gestiona en gran medida vía Internet. Así los diseñadores buscan información continuamente del sector de la industria del software que la aplican rápidamente a su trabajo. Ellos mismos publican en la intranet recortes de noticias relacionadas con su especialidad recogidas de Internet. Esto permite que la actualización de la información externa sea constante en toda la organización. Tengo ejemplos de cómo los diseñadores utilizan Internet continuamente para reciclar los su conocimiento acerca del trabajo que realizan.

"Está consultado un artículo que acaba de encontrar en Internet sobre producciones audiovisuales digitales. Lo lee con sumo detenimiento. Al preguntarle sobre lo que está leyendo me responde que está 'autoformándose' con artículos de vídeo digital." (a. c. 27-11-2001)

Pero quién más dispone de tiempo para "navegar" y recoger esta información no son los diseñadores u otros miembros[151] de la organización, sino que son los responsables de las diferentes área de negocio, como Santiago o el director de la organización que ejercen de monitores a los demás.

Así el coordinador del área multimedia es quién más ejerce esta función en detrimento de los diseñadores. Por ejemplo en los proyectos de aprendizaje framework que se producían búsquedas importantes de información para el desarrollo del ejercicio principal, (el trabajo consistía en que cada grupo analizaba varias páginas web para discutirlas posteriormente en estas reuniones) se prepararon informes, se buscaba ideas navegando por otros sitios de Internet que servían de referentes, etc. En el grupo de Santiago quien más trabajaba en ese actividad de búsqueda y análisis de información era Santiago. Los demás diseñadores contribuyeron en la medida en que disponían de tiempo, de ejecución entre un proyecto y otro o cuando Santiago consideraba oportuno que debían de realizar esta labor. (Ver: a. c. 24-01-2002; a. c. 28-01-2002; a. c.30-01-2002; a. c. 31-01-2002; a. c. 7-02-2002; a. c. 15-02-2002)

Santiago como difusor

Este rol se refiere a la información difundida por Santiago hacia la propia organización concretamente hacia los diseñadores.

Hay que recordar que a través de la red intranet todos comparten gran parte de la información de la organización. Por ejemplo, allí están presentes diversas plantillas, criterios "framework" en el análisis y evaluación de páginas web que tienen como finalidad permitir a los trabajadores tomar decisiones.

También las noticias internas de la organización se encuentran allí. Por ejemplo antes de que los nuevos proyectos entren en su fase de realización, la apertura de un proyecto por parte de un equipo

[151] Los miembros del equipo de contenidos también se encargaron de actualizar los contenidos de la red intranet. Durante el trabajo de campo este equipo era el que más tiempo disponía para llevar a cabo esta tarea. Los contenidos que publicaban estaban referidos a los cursos de aprendizaje "framework"

puede conocerse por todos los miembros de la organización en cuanto el equipo de administración publique los datos correspondientes en la intranet para que se comience a “rellenar las horas”. Toda esta información es escrita también por Santiago. Pero además es él la persona que suele encargarse de transmitir verbalmente esta y otra información que no aparece divulgada allí al resto de los integrantes multimedia. Otras noticias de actualidad, rumores, él fue quién informó a los diseñadores y otros trabajadores que yo recogería datos en la organización.

Santiago es quien difunde la información específica a los diseñadores para comenzar el reparto de tareas y definir la estrategia de trabajo. Suele ser información que entregó el cliente y fue preparada (seleccionada, analizada) por él de antemano (uno de estos documentos con los que empieza esta tarea es con el árbol de contenidos o diagrama de la estructura de la interactividad). Se trasmite al resto del equipo de manera verbal en reuniones que suelen ser de breve duración, pero la temporalidad depende de la complejidad del proyecto o de la cantidad de dudas que ellos planteen. Normalmente esta información no ocasiona grandes incógnitas a los diseñadores pues es revisada de nuevo más tarde por el coordinador del área que orienta a los diseñadores en la toma de decisiones, con criterios por dónde cree que se debe avanzar en el proyecto. Santiago debido a su posición conoce pues lo que hay que afrontar y los problemas u objetivos de los diferentes proyectos que se trabajan en el área multimedia.

La tarea informativa del inicio de la realización de un producto también puede ser difundida por el jefe o responsable de proyectos después de que el coordinador del área haya delegado esta tarea y le diera el visto bueno.

En ocasiones quien transmite la información es el director de la organización o directora de proyectos culturales al coordinador del área, quién a su vez se la comunica a los diseñadores estableciendo una jerarquía en el desarrollo de un determinado proyecto.

Santiago como portavoz

Santiago como coordinador del área multimedia transmite información hacia el exterior de la organización. A menudo sucede con los clientes pero en ocasiones debido a su posición en la organización habla en nombre de Película Interactiva a una audiencia externa más amplia, por ejemplo cuando imparte conferencias o cursos relacionados con el diseño multimedia.

Respecto a la información transmitida a los clientes se pueden diferenciar dos situaciones.

La primera cuando todavía el cliente duda de elegir a Película Interactiva para realizar un determinado producto. En esta situación se explica más la estrategia seguida en otros productos anteriores que guarden relación con el futuro proyecto del cliente y se muestra la experiencia en este campo de actuación. En una de las reuniones framework donde interviene el director de Película Interactiva al igual que Santiago a menudo se dan consejos a los diseñadores sobre que es lo que hay que pensar a la hora de enfocar un proyecto y vender el producto al cliente:
"Yo pienso en el cliente en cuanto al concepto de necesidad, cuando entra el cliente a nuestra casa, es un cliente que quiere algo concreto, no quiere ver que bonito que somos, quiere algo. (...) Mi impresión es, lo que le importa saber es cuanto sabes tú de la cosa que te está encargando. Lo otro le importa un pito. (...) Muchas veces nos hemos equivocado vendiendo el concepto, ¿no? ¿tú que haces? No, yo de todo. Y cuando estás vendiendo de todo, quiere decir que no estás vendiendo nada. (...) Concentraros en el concepto este, de qué necesita. Y si no lo tenemos me es igual. Si no somos su compañía no pasa nada.(...) Lo que tenéis que hacer es concentraros en la estrategia propia y punto." (r. 13-02-2002)

Muchas de las ocasiones es el cliente quién acude a la organización. Quién intenta persuadir a los clientes mostrándole la estrategia o metodología de la empresa suele ser el director de la organización. Aunque la persona que se encarga de desempañar este rol depende de la importancia y características del proyecto. Fernando es quien representa a la organización en casi todos los proyectos principales, se encarga de la búsqueda de nuevos clientes y afianzar aquellos importantes. Un ejemplo

recogido en las anotaciones de campo muestra cómo el director se convierte en relaciones públicas a la llegada de un nuevo cliente.

"El director de la organización explica a un cliente el funcionamiento de la empresa. Al informarle sobre el área multimedia hace hincapié en que aquí es dónde se desarrollan productos de "gran dificultad", desde su creación hasta el desarrollo y montaje de la interfaz con la ayuda de los programadores. Le presenta a todos los allí presentes y le explica brevemente su función. Destacó a Santiago como el responsable del área. También le habló de mí como un investigador que "eligió a Película Interactiva" para hacer una tesis doctoral, como si fuera un motivo de distinción respecto a otras empresas." (a. c. 15-02-2002)

Santiago también sale fuera de la organización para hablar con clientes sobre todo cuando el futuro proyecto tiene un mayor peso en el equipo multimedia. Este a la vez delega otros a los diseñadores en aquellos proyectos que no parecen tener el mismo valor para la organización que a los que acude personalmente Santiago o el director de la organización. Aún así la importancia de esta tarea es patente, pues es frecuente que los diseñadores o incluso Santiago suelen ir acompañados con algún que otro especialista de la organización.
"Uno de los programadores (Felipe) y una de las diseñadoras (Paula) salen de la organización para una reunión con el cliente de un proyecto multimedia de medicina. Antes de irse lo comunican en alto para todos." (a. c. 5-12-2001)

Antes de asistir a estas reuniones con el cliente se preparan ciertos detalles dentro de la organización.

"Uno de los informáticos llama a Santiago para tener una reunión antes de ir a ver al cliente. ¡Qué! ¿Vemos el tema del presupuesto? ¿Dónde nos reunimos? ¿Aquí mismo te viene bien? Dudando y mirando hacia la sala de reuniones." (a. c. 21-01-2002)

Casi todos los diseñadores (y quizá más los responsables de los proyectos) poseen grandes conocimientos de la actualidad multimedia. Están informados puntualmente de las novedades de la

industria y las últimas tendencias. Aunque a veces el ofrecer propuestas más actuales no signifique la aceptación del proyecto por parte del cliente. Así lo explica uno de los diseñadores después de venir de hablar con el cliente.

"Ellos tenían una página web a la antigua usanza de pantalla de presentación, y luego entrabas en 'quienes somos' y tal, y yo les hice una propuesta más moderna en el sentido de que los contenidos, la página principal pasaba a ser la que más peso tenía, por peso de información, por peso de contenidos, todo lo que estuviera en una página home page que fuera más descriptiva. Y fue rechazado. Ellos preferían seguir con la pantalla de presentación, con su logotipo, con su imagen corporativa y tal. Es una lucha con el cliente." (e. m. ii. 28-02-2002)

La segunda cuando el proyecto está aprobado y ya se está trabajando en él. "Hablar con el cliente, de recoger las intenciones e inquietudes del cliente," Aquí se argumenta la estrategia seguida en el proyecto que se elabora, de mantenerlo informado del trabajo que se realiza en el área multimedia que afecte al producto del cliente. La aproximación más habitual suele ser a través de teléfono y correo electrónico. El coordinador no duda en delegar este rol cuando el cliente tiene la suficiente confianza con alguno de los diseñadores.

Roles de decisión

Es el aspecto más crucial del trabajo de Santiago. Observando las actividades que realiza como coordinador del área multimedia y cómo diseñador me pregunté por quién toma las decisiones más importantes en el desarrollo de los productos. Que implica su participación en los proyectos. (Cual es su grado de autoridad en ellos, como reflejan las decisiones el puesto en la jerarquía que le corresponde con respecto a la organización). En cualquier duda que tenga el diseñador suele estar presente Santiago, al igual sucede con los demás integrantes de los equipos implicados en la elaboración de los productos dónde el equipo multimedia está presente.

El coordinador del área multimedia como empresario, como gestor de anomalías, como gestor de recursos y como negociador, son los roles de decisión que se presentan a continuación.

Santiago como empresario

Un producto multimedia requiere el trabajo activo de diversos equipos. Durante la fase de concepción de una aplicación cualquier cambio que afecte al conjunto se sopesa entre todos los participantes, lo mismo ocurre durante su desarrollo. Esto es lo más habitual dentro de la organización. En el área multimedia hay una persona que toma normalmente las decisiones, este es Santiago.

Santiago atiende a todas las dudas que plantean los diseñadores. Son ellos los que normalmente le llaman pero en ocasiones se levanta de su puesto para sentarse al lado de uno de ellos con la finalidad de corregir y mejorar el trabajo que realizan estos. Es el trabajo más emprendedor, en busca de información del desarrollo de los proyectos que está pendiente como coordinador del área. Esto ocurre con más frecuencia en los proyectos en los que no tiene una participación activa como por ejemplo en la realización de los proyectos audiovisuales que se desarrollan en el área de vídeo. Allí el diseñador responsable de esta tarea le explica la fase del proyecto en que trabaja y le muestra los últimos avances. Santiago aunque a veces no aporte sugerencias siempre supervisa el trabajo del diseñador.

En la toma decisiones Mintzberg[152] destaca tres niveles en la que el directivo participa en fases de concepción y elección de un proyecto de mejora que he tenido en cuenta a la hora de categorizar los datos: La delegación, la autorización y la supervisión.

[152] Mintzberg, 1983: 115

Delega todo el trabajo en el diseñador incluido la concepción del producto

La lista de los proyectos multimedia "abiertos" es larga en la organización. Cada semana tiene nuevos proyectos "en lista de espera", cuando entran estos se está acabando de realizar otros. El ritmo de trabajo puede hacer que Santiago delegue todas las fases de ejecución de un producto a un diseñador, incluido las primeras etapas iniciales de concepción del producto. No es muy habitual pero sucede.

Santiago tiene consciencia de los objetivos de todos los proyectos que se desarrollan en el área multimedia y también de aquellos que se realizarán. Dependiendo de las características del proyecto puede elegir participar en los que más le conviene y así delegar otros al trabajo de un diseñador.

Hablar de delegar todas las fases de realización puede no ser exacto dado que la mayoría de los productos son supervisados en sus últimas etapas por Santiago. Es poco habitual que no supervise el producto en su fase final dado que siempre hay retoques que hacer en la aplicación hasta que el cliente no de el visto bueno.

"Faltan detalles, tiene que verlo el cliente para... - esto sí, esto no - para que lo valide un poco." (e. S. 28-02-2002)

Llegar a acabar cualquier tipo de las aplicaciones multimedia que desarrollan no es tarea fácil técnicamente. Es algo que suele insistir a los diseñadores:

"Y que vayan también aprendiendo, ya lo saben, acabar un proyecto cuesta mucho. Tenerlo acabado, esto hace una semana que funciona, pero tenerlo acabado al milímetro, el punto, el tamaño del icono. Pues cuesta muchísimo."
(e. S. 14-12-2001)

Autoriza la concepción controlando el resultado final

Es poco frecuente. Santiago suele autorizar más la concepción del producto en proyectos pequeños y de corta duración que en algunos de gran envergadura en los que se ha tardado varios meses o incluso un año en llevarlo a cabo. En este último tipo de aplicaciones interviene en las primeras fases conforme va teniendo "tiempo libre". Da la sensación de que Santiago no está dispuesto a perder tiempo en la concepción o aquellas etapas que le exigirán retener parte de su tiempo por lo que se limita a autorizar las ideas ideadas por el diseñador que cree más convenientes.

Otro caso puede ser debido a que el cliente tenga una idea muy fija del producto. Por ejemplo en el proyecto navideño. Allí se ha trabajado conjuntamente las ideas con los diseñadores en las etapas de montaje y muchas de ellas sólo necesitaban autorizarse. Otro ejemplo puede ser el siguiente, en que la fase de concepción sólo se han añadido detalles concretos:

"En este caso el cliente es un diseñador gráfico, amigo (...) En este caso nos ha planteado una serie de pantallas con una serie de interactividad ya prevista, (...) el flujo, la estructura, la interactividad, estuvimos matizando detalles (...) En este caso estaba todo planteado (...)" (e. S. 2-02-2002) por lo que las etapas de realización se limitará a comprobar su resultado.

Un dato importante es que aunque Santiago no haya dedicado su tiempo a la concepción del producto ni a su realización y su labor se haya limitado a dar el visto bueno del proyecto, su nombre tiene un lugar en los créditos finales. Aparece como "coordinador del proyecto" o "director de arte."

Supervisa

Lo más habitual es que Santiago sea el responsable de la concepción de los productos, es dónde se concentra su labor en la organización.

Santiago opta por comenzar a elaborar el presupuesto, a definir el proyecto, la concepción, la idea, la estructura de la interactividad, el esfuerzo de previsión del producto, una aproximación al diseño, etc. En muy pocas ocasiones delega este trabajo. No quiere decir que cuando delegue toda la responsabilidad a otro diseñador que ejercerá como jefe del proyecto el producto carezca de importancia y sea rutinario. Pero es frecuente.

Además él se encarga de escoger al diseñador que llevará a cabo las siguientes tareas o el que le ayudará a iniciar la concepción del producto, con lo que en sucesivas controles estará presente Santiago. Es el diseñador quien solicita la supervisión del proyecto en el cual trabaja antes de pasar a la siguiente fase de realización del producto. Así Santiago siempre tiene el control final sobre las acciones del diseñador.

Si es un proyecto complejo en las reuniones previas, dónde otros responsables de los equipos están presentes cada uno decide en su área de conocimiento. La estructura de la interactividad suele recaer en Santiago aunque en ocasiones interviene el director de la organización y se trabaja conjuntamente con los demás equipos, en especial el equipo de contenidos y de proyectos culturales. Santiago es la única persona que siempre está en estas reuniones. Para las siguientes fases, cuando ya se tiene decidido el camino a desarrollar y el estilo y definición del interfaz es cuando se incorporan lo demás diseñadores. Si la definición del interfaz se encarga Santiago, los diseñadores se incorporan en la fase de montaje del producto.

Cuando un proyecto se acerca a la fase final o la entrega está próxima las visitas del coordinador al diseñador se incrementan a fin de obtener datos precisos de lo que está trabajando.

Santiago como gestor de anomalías

Los diseñadores no paran de llamar a Santiago para que de su consejo. Si es un diseñador el responsable del proyecto y uno de los diseñadores trabaja como subordinado de este y surge algún

inconveniente este le traslada la anomalía al responsable y si este no es capaz de resolverlo esta problema pasa a Santiago, si el coordinador del área multimedia considera que representa un gran incertidumbre se traslada la anomalía al director. Se puede ver como se va definiendo un orden jerárquico cuando se intenta dar solución a un problema.

La mayoría de imprevistos son referidos a aspectos de mejora del diseño del interfaz, de composición, de color, de cuestiones técnicas de montaje, etc. En las aplicaciones multimedia los reajustes son interminables y se pueden producir situaciones que nadie esperaba aún cuando el producto ya se entregó al cliente. Un ejemplo de ello ocurrió en el proyecto navideño:

"(...) y luego cuando yo me iba de vacaciones, me llamaron, hostia, que el día 29, claro, cambia... - esto había un momento que cuando hacías la donación para la campaña de solidaridad se conectaba por un TPVV a la *entidad bancaria* y pagabas ¿no?, y la *entidad bancaria* el día 29 de diciembre o el 30 cambiaba el sistema de monedas a euros y nadie había pensado en esto- entonces, mira que el día 29 si no lo cambiamos si no está previsto dejará que funcionar, entonces se tuvo que hacer una modificación de la programación tenerla en reserva, y el día 29 se colgó rápidamente, hacer las pruebas de que sí funcionaba en euros y..." (e. S. 11-01-2002)

Pero en otras ocasiones las dudas se pueden transformar en imprevistos que traspasa a los límites de control de Santiago. Por ejemplo cuando los contenidos textuales que se incorporan a la aplicación multimedia no son los definitivos y se necesita tomar una decisión para poder avanzar en el diseño del producto.

Esto ocurrió en uno de los proyectos culturales. Los textos que se utilizaron para definir la estructura de la interactividad no eran los definitivos por lo que una vez que se aprobaron los nuevos contenidos textuales se detectaron varios problemas en la estructura de la interactividad que hicieron volver a plantear parte del diseño del producto. La solución fue acordada en conjunto, en una reunión dónde el director de la organización como responsable del equipo de contenidos tomó las oportunas decisiones para resolver este inconveniente. Aún así se necesitó la autorización de Santiago dado que los

cambios que se producirían recaían en la competencia del equipo multimedia y no de contenidos. Santiago modificó sus planes en la resolución de este problema. (Ver: e. S.2-02-2002)

En otra ocasión, durante la recogida de datos en la organización, dos de los diseñadores multimedia coincidieron un mismo día de baja médica, por lo que Santiago tuvo que hacer frente a esta situación trabajando más de lo habitual para afrontar el dilema:

"- Aporto más de mi tiempo. Si este día no estás 'resolutivo' también... y cuándo hay alguno de baja médica como hoy todavía más. Me dice Santiago." (a. c. 26-11-2001)

Otro ejemplo de solicitudes al coordinador para buscar una solución a los diferentes problemas está relacionada con la programación técnica de los proyectos aplicación:

"- ¡Santiago, no salen las imágenes! Advierte el programador.
- Si, ya me lo ha dicho el cliente. La dirección del servidor debe ser incorrecta. Desde fuera de la organización no se ve nada. Santiago se pone inmediatamente con él." (a. c. 10-12-2001)

Santiago como asignador de recursos

El directivo "asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión" (Mintzberg, 1983:123)

La mayoría de los recursos a los que asigna Santiago pertenecen al área del que es responsable. Están a su disposición los diseñadores, los recursos materiales como las herramientas que estos utilizan, etc. pero también en menor medida los programadores u otros miembros de los diferentes equipos. Él participa en la toma de decisiones para asignarlos de muchos modos distintos.

Henry Mintzberg[153] señala en la asignación de recursos tres elementos que considera esenciales: La programación del tiempo, la programación del trabajo y la de la autorización de acciones.

Programación del tiempo

Antes de comenzar el proyecto se necesita aprobar el presupuesto y allí Santiago juega un papel activo en casi todos ellos. El presupuesto se calcula directamente en función del tiempo que se necesita para realizar la aplicación por cada uno de los diseñadores que intervendrán en él (junto al resto de los miembros de los demás equipos) por lo que Santiago programa no sólo su tiempo sino también el resto del trabajo de los diseñadores (estos "reaccionan de inmediato ante las prioridades establecidas" por Santiago.).

Esta es una de las primeras tareas que se realiza con la finalidad de que el cliente apruebe las siguientes etapas de elaboración del producto. Se suele dejar constancia de estos datos en el programa de registro de las horas.

En las reuniones anteriores a un proyecto o a la resolución de un determinado problema se discute el número de personas que hacen falta para llevarlo a buen fin.

Cuando se elabora el presupuesto este se debe mantener. No se pueden traspasar sus límites dado que la demora en un determinado proyecto puede ocasionar retardos en otro.

"Hay que ir con cuidado porque en un mes te puedes pulir todo el presupuesto. (...) Habrá que ir con mucho cuidado. Realmente hacer lo único que se ha pactado que es la parte de contenidos históricos. No querer hacer nada más porque nos vamos a pillar los dedos." (e. S. 11-01-2002)

[153] Mintzberg 1983:123

Se pretende que los diseñadores también se involucren en esta tarea de elaboración de presupuestos con la finalidad de que tengan mayor responsabilidad en los proyectos que se desarrollan y evitar que se sobrepasen las horas previstas.

La mayor dedicación a las tareas de elaboración de presupuestos, de planificación de un proyecto, de plantear el diseño inicial de las aplicaciones, que a las actividades de realización o montaje indican el grado de poder que ostenta dentro del área multimedia. Ocurre lo mismo cuando dedica más tiempo a asuntos diversos de la organización, como la asistencia a reuniones, a tratar con el cliente, a la búsqueda de información, etc.

Programación del trabajo

Santiago establece el sistema de trabajo de cada uno de los diseñadores. Esto es evidente cuando explica la situación de los proyectos abiertos en el área multimedia:

"Hay proyectos, pero yo mismo tengo la sensación de que ahora son pocos. La gente tendría que tener dos o tres proyectos a la espera para darse caña. Si tienes uno se relaja, vas haciendo..." (e. S.11-01-2002)

Si hace falta incorporar a diseñadores que trabajan en otros proyectos para acabar alguno que requiere entrega urgente Santiago es quién toma las decisiones de asignar las nuevas tareas y programa de nuevo sus actividades. Incluso toma decisiones en la programación del trabajo de los programadores. (Ver r. 10-12- 2001)

Autorización de acciones

Durante el desarrollo de los proyectos también se toman decisiones que afectan a la asignación de recursos. Algunas veces otros miembros de los diferentes equipos solicitan a Santiago la colaboración de los diseñadores en determinados proyectos y es este quién autoriza estas decisiones:

"Después de que el director le comentó a Santiago que había estado en la presentación de un portal de medicina aprovechó la ocasión para hablar sobre un proyecto 'abierto' de la misma temática que todavía le faltaban por corregir unas imágenes y necesitaba estar listo para mañana - ¿Quién se puede poner a trabajar con ellos? pregunta el director de la organización a Santiago.
Santiago se dirige a una de las diseñadoras y le pregunta por cuanto tiempo le queda para terminar el traslado de información del proyecto que realiza. Esta le responde que hoy trabajará en este proyecto todo el día y mañana a la mañana seguro que está libre. Al oír esto el director parece preocuparse. Afirma que "había que hacerlo hoy" para evitar cualquier imprevisto. Santiago le comenta que ellos tienen que entregar la felicitación de Navidad ¡ya! Y no hay nadie más disponible. Pese a la insistencia del director, el trabajo que proponía quedó aplazado hasta mañana." (a. c. 17-12-2001)

Con la disposición de la información en la red intranet también se busca que los diseñadores y los demás miembros de la organización puedan orientarse en varios aspectos de su trabajo sin tener que recurrir siempre a los responsables del proyecto en las tomas de decisiones. Parece haber un afán en que todos puedan consultar los sistemas de análisis, de acceder a la misma información a la que accede el coordinador del área o del director de la empresa.

El análisis de páginas web se facilita con un sistema de evaluación y valoración de diversas consultorías imperantes en la industria multimedia. Como investigador comprobé que los diseñadores comenzaban a utilizarlos con más frecuencia que el coordinador del área que seguía un plan más flexible.

Santiago como negociador

Prácticamente en todas las reuniones de importancia en la organización, está presente el coordinador del área multimedia. Él forma parte del consejo de administración de Película Interactiva. Su opinión es clave para definir la estrategia tanto a nivel proyectual o artístico como a nivel económico.

Esta última es una de las facetas que menos le gustan a Santiago. Es dónde más le cuesta discutir. Todas aquellas relacionadas con cuestiones económicas, con temas de "pasta" como presupuestar o de cerrar las aplicaciones, (muchos son los proyectos en los que Santiago negocia directamente con el cliente) preferiría que fuera desempeñado por otra persona más involucrado en estos temas como el director de la organización. Así opina la responsable del equipo de administración:

"Santiago peca de presupuestar bajo. Los presupuestos de Santiago casi siempre son por debajo de las expectativas" (e. ad. 22-02-2002)

Aún así se marcha a negociar con el cliente un presupuesto, se reúne con el equipo de administración para evaluar los resultados o estudia la viabilidad económica de un producto con otros integrantes de la organización.

Con respecto a los diseñadores cuando son responsables de proyectos también consultan con él antes de validar cualquier aspecto económico.

Resumen

Los roles interpersonales del coordinador del área multimedia se dividen en el rol como cabeza visible, el rol de líder y el rol de enlace. (Mintzberg, 1983)

Santiago como cabeza visible: El coordinador se encarga de representar a su área y a parte de la organización en todo lo que atañe a formalidades. El coordinador asume esa función en la mayoría de proyectos abiertos en el área. Puede ser delegada a un diseñador si es responsable de un proyecto (pero sólo lo representa en un proyecto).

Santiago como líder: La condición de liderazgo está presente en todas las actividades que realiza en el área multimedia (Es quién manda a trabajar, sigue todos los proyectos del área, comprueba que todo funcione, busca soluciones a los problemas, etc.) El coordinador es la persona a que todos los diseñadores buscan resolver cualquier duda. Su elección como coordinador es debida al curso natural de la organización. Intenta delegar la responsabilidad de ejercer liderazgo de proyectos, pero ocurre con poca frecuencia. La fuerte dependencia de los diseñadores hacia el trabajo del coordinador queda patente cuando el coordinador sale de la organización. Esto establece una contradicción en el fomento de la responsabilidad a los diseñadores.

Santiago como enlace: El coordinador del área multimedia mantiene vínculos con colaboradores externos que son necesarios para desarrollar diversos tipos de productos (o para resolución de actividades concretas o específicas). Un especialista en programación y un músico son los más habituales colaboradores. El tanto por ciento que el coordinador del área multimedia dedica en su correo electrónico a la información que le sirve de enlace es el 17%.

La síntesis de los roles informativos del coordinador que se tratan a continuación son: Santiago como monitor, Santiago como difusor y Santiago como portavoz. (Mintzberg, 1983)

Santiago como monitor: El coordinador es quién tiene una mayor información de lo que sucede en el área multimedia. Se encarga de difundir la información tanto a los subordinados como al director y a los responsables de los demás equipos. Más de la mitad de la información que recibe del correo electrónico es referida a la comunicación externa. Aquella información exterior relacionada con su trabajo laboral es del 42%.

Gran parte de la actualización de información se gestiona a través de Internet. Es el coordinador quién busca información a través de ese medio para recoger las noticias más destacadas y ponerlas a disposición de los demás en la red intranet. Los diseñadores apenas tienen tiempo para buscar información.

Santiago como difusor: El coordinador al disponer de una gran información la difunde (hacia el área multimedia y organización) de varias maneras. Una es publicándola en la red intranet, pero lo más habitual es que la transmita verbalmente, por ejemplo la difusión de información de inicio de un proyecto que delegará. Se suele establecer una jerarquía de trabajo que depende de quién sea el responsable en difundir esta información.

Santiago como portavoz: Es el coordinador quien transmite la información de lo que sucede en el área multimedia hacia el exterior de la organización. También son los responsables de los proyectos en menor medida. Son los clientes a los que más a menudo se le transmite la información. Relativo al cliente se pueden distinguir dos situaciones: Cuando el cliente todavía duda de elegir la empresa para desarrollar el producto, cuando el proyecto está aprobado. En el primero, la importancia de estos encuentros hace que el director de la organización asuma con frecuencia este rol por encima del coordinador, en parte debido a que el tema del presupuesto y aspectos económicos es uno de los asuntos que más preocupa. (Aunque se intenta que los diseñadores también participen y se les dan consejos para estas situaciones, esto es poco habitual); el segundo suele ser el coordinador quien lo desempeña pero no duda en delegar este rol si el cliente tiene confianza con alguno de los diseñadores.

El coordinador del área multimedia como empresario, como gestor de anomalías, como gestor de recursos y como negociador, son los roles de decisión del principal informante del estudio.

Santiago como empresario: El coordinador es quién suele tomar las decisiones dentro del área multimedia. En su trabajo más emprendedor, en busca de información interna del desarrollo de proyectos se distinguen tres situaciones: La primera sucede en aquellos proyectos que el coordinador ha delegado todo el trabajo en el diseñador incluido la concepción del producto. En ellos suele corregir detalles hasta

que el cliente no ofrezca su visto bueno. La segunda sucede cuando autoriza la concepción controlando el resultado final. Esta situación es poco frecuente, son proyectos pequeños y de corta duración. El nombre del coordinador siempre aparece en los créditos finales aunque no hay participado en su desarrollo o realización. La tercera ocurre cuando supervisa; no suele delegar las primeras etapas de elaboración de estas aplicaciones como la definición del presupuesto, la planificación de la estructura de la interactividad o el establecimiento del diseño inicial. Es en esta última decisión dónde tiene un mayor control sobre el trabajo final del diseñador.

Santiago como gestor de anomalías: El coordinador es la figura a la que los diseñadores (y responsables de otros equipos) acuden para solicitar un consejo, tomar una decisión para afrontar un imprevisto. Se suele necesitar la autorización del coordinador cuando los cambios recaen en la competencia del equipo multimedia. Como coordinador del área multimedia gestiona la mayoría de los inconvenientes. Gran parte de ellos técnicos.

Santiago como asignador de recursos: Los recursos que asigna el coordinador son referidos al área del que es responsable. También influye en el equipo de programación o de contenidos pero en menor medida.

Elaborar del presupuesto y ser responsable del proyecto es clave para: programar el tiempo de los diseñadores o demás miembros de otros equipos; establecer el sistema de trabajo de cada uno de los diseñadores e incluso de los programadores y del equipo de contenidos; autorizar acciones en el desarrollo de proyectos. En estas situaciones el coordinador llega a tener mayor autoridad para tomar decisiones que el director de la organización.

Se orienta que los diseñadores y otros miembros de la organización para que tomen decisiones similares, pero apenas se aplica. No se lleva a la práctica.

Santiago como negociador: Aunque el coordinador del área multimedia esté presente en todas las reuniones de importancia, ya sea aquellas en la que se define una estrategia, un desarrollo

proyectual, un presupuesto, son las cuestiones económicas las únicas que prefiere evitar. Los diseñadores parecen mostrar serias dudas en cuanto a la elaboración de presupuestos, consultan siempre con el coordinador.

Roles de especialista

A la faceta de Santiago como coordinador del área multimedia se le suma su trabajo como diseñador en la organización. Se ha abarcado sus rasgos particulares en roles de especialista. Destaco los dos de más importancia, Santiago como diseñador y cómo programador.

Santiago como diseñador

Desde el inicio de la investigación se buscó al individuo que desempeñaba la responsabilidad en la parte visual. Las habilidades y conocimientos de los fundamentos del diseño, la composición, el color, la arquitectura, etc. En este apartado no se analizan estas evidencias sino que trata de dar respuesta al objetivo principal de la investigación.

Por ejemplo, durante la realización del proyecto Navideño se pudo ver que Santiago fue el responsable de todo el producto, incluido la definición de la mayor parte de los aspectos visuales[154] y el comportamiento de la mayoría de elementos. En este proyecto Santiago recorrió todas las etapas del proceso de creación del producto (desde el estudio de la viabilidad del proyecto hasta la evaluación final del mismo). Pero en la mayoría de las ocasiones, en otros proyectos sólo realiza las primeras etapas de desarrollo de un producto. La viabilidad de objetivos propuestos por el cliente, el presupuesto, la aproximación al diseño inicial y la concepción del guión, dónde la elaboración del documento de la

[154] En esta investigación tampoco se pretende descubrir los recursos estilísticos ligados al lenguaje gráfico o aquellos conceptos derivados del campo audiovisual que se añaden al trabajo del diseñador.

estructura de la interactividad o árbol de contenidos centra su mayor atención. En este último elemento es dónde se va hacer hincapié. (ver entrevista: e. S. 18-05-2002)

La estructura de la interactividad

Santiago es la persona que más tiempo dedica a realizar la estructura interactiva de los productos multimedia, ya no sólo de los productos de los cuales es responsable sino de otros en los que su responsabilidad es más limitada o de aquellos en los cuales delega el resto de las actividades.

Cuando en una de las entrevistas que mantuve con Santiago lo señalé como el principal artífice de la estructura de la interactividad en la organización, me comentó que en un principio no era él quien se encargaba de llevar a cabo esta tarea, sino que era el director de la organización quien lo hacía.

"Realmente hay que tener una cierta experiencia en estructurar, en saber cómo pueden fluir los contenidos, en saber que tipos de media puedes usar para la información que te están dando. Esto lo hacía Fernando, yo he aprendido mucho, y ahora le he tomado el relevo en este sentido."

Lo que suele entregarle el cliente a Santiago para comenzar a elaborar este esquema es el contenido en forma de listado:

"Más en forma de listado, o de índice, vale el contenido, te dan, quiero hablar de esto, esto y esto y a lo mejor sí que te dan un Word así que te viene desarrollado todo el texto y en base a este índice has de tú partir, estos son contenidos de primer nivel, esto resulta que habla de otra cosa, pues trasladar todo esto al esquema de flujo y de pantallas ¿no? Normalmente viene así. Con alguna premisa del cliente, etc."

Santiago en la mayor parte de los proyectos conoce de primera mano los objetivos del cliente con lo que él se encarga de elaborar la estructura inicial pero en otros proyectos (como por ejemplo los productos culturales) que no trata directamente con el cliente la estructura de la interactividad se trabaja a

la vez junto a otros equipos de la organización. Aún así y dependiendo de la complejidad del proyecto suele consultar la estructura con el director de la organización. Para él el diseñador:

"Yo diría que plantea, y luego según consultas con Amaya o con Fernando que te transmiten más requerimientos del cliente, del producto, o Fernando que tiene mucha experiencia te corrige en, -quizá esto lo ve un poco incómodo, esto quizá... experiencia, por que lo ve desde fuera, y entonces uno ya lo sabe que cuando uno trabaja mucho en una cosa pierde a veces el punto de vista objetivo. Tú haces el planteo sin tampoco agobiarte mucho y con estas correcciones vistas desde fuera, y tal, se va reconduciendo la interactividad o afinando esta interactividad. Hay una interactividad que es muy simple, que cuando haga clic aquí tendré que cambiar de pantalla tendré que ir ahí, y al salir, saldré. Se trata de ir añadiendo esa pequeña interactividad que da riqueza al producto. A lo mejor, unos rollovers por ahí que hacen que el menú de ayuda tal, a lo mejor, cuando te pones encima de un botón hay un texto que te va diciendo para que sirve cada botón. Es una interactividad que a priori no te la planteas en un proyecto. Por que de entrada lo que te interesa saber es por dónde podrás navegar. Si dentro de una pantalla habrá un apartadito con un texto que te de... Esas son cosas...

Francisco: Son cosas que van surgiendo después ¿no?

Santiago: Sí. Enriquecen ¿no? A veces son soluciones a... Hostia, resulta que el producto es muy complicado, muy complejo de menús, de submenús, y en cambio estos detalles, ayudan a que te puedan permitir el lujo de hacer un menú más mudo, porque hay un campo de texto que te explica, vale. A veces son recursos de que cómo tenemos muchos puntos, no pueden tener nombres largos, pues mira los pondremos resumidos pero va tenemos que poner una ayuda aquí. Esta segunda interactividad o de segundo nivel va surgiendo a medida que el planteo ya está hecho y probado." (e. S. 18-05-2002)

La estructura de la interactividad suele ser un documento que se necesita para comenzar a trabajar y en ocasiones se mejora mientras se dialoga con el cliente en las primeras etapas de diseño del producto como ocurrió en el proyecto "navidad tiempo para compartir" seguido en el capítulo anterior:

"A mi siempre me gusta empezar a trabajar con una vista de pájaro, que con una hoja, te das cuenta de lo grande que es el proyecto y luego ir entrando ¿no? Ir haciendo como zoom, y detallando lo que pasa en cada pantalla, que pasa en cada botón, entonces cómo a mi me gusta trabajar esto, y *el cliente intermediario de la aplicación navideña* no tenía este documento, cuando empezamos hablar, le hice este documento. Para que... en cada reunión con una hoja había bastante ¿no?[155]" (e. S. 18-05-2002)

Debido al ritmo de trabajo en la organización, la apertura de varios proyectos a la vez, los demás diseñadores tienen la oportunidad de plantear también esta estructura.

"Pero ahora mismo, Javier está planteando muchas cosas de estas. Después de haber visto cómo yo he hecho unos cuantos y hemos hecho unos cuantos juntos, y Fernando también, están aprendiendo y son plenamente capaces de desarrollar. Miguel también incluso Alejandro también son capaces de desarrollarlo." (e. S. 18-05-2002)

Durante el trabajo de campo han sido muy pocas las ocasiones en las que observé que alguno de los integrantes del equipo multimedia iniciaran la labor de este documento por lo que se podría considerar un grado de congruencia entre lo que se dice y se observa. En este caso hay que tener en cuenta que la entrevista corresponde a tres meses después que abandonara la observación de campo con lo que no se podía descartar la veracidad de lo dicho. Santiago justifica así las razones por las que él desempeña esta actividad con más asiduidad que los demás:

"Lo hago yo más por, una para transmitir y enseñar cómo se hace, otra por experiencia de, pues ya sabes, más o menos lo que decía, hay una interactividad básica que ya sabes muy claro cómo va, y voy también un poco más rápido. Esto va así, de entrada se divide en tantos apartados, tengo un poco más de soltura a la hora de atacarlo, ¿no? Luego cuando llega la interactividad de segundo nivel que ya se

[155] En las reuniones con este cliente se utilizaban tantos folios como pantallas se habían previsto lo que originaban momentos de confusión al definir la futura navegación. No se disponía en un principio de la estructura de "vista de pájaro" que habla Santiago.

complica, y quizá por eso pues también ¿no? Coger un proyecto arrancarlo a este nivel y luego poder pasarlo a los diseñadores y realizadores también." (e. S. 18-05-2002)

En este último comentario sobresale el término de "la interactividad de segundo nivel". Con esto Santiago se refiere al planteamiento y diseño de cada una de los elementos de las pantallas. Una vez elaborado una estructura conceptual básica de los contenidos, el diseño de la interfaz es la tarea principal de los diseñadores, allí el comportamiento interactivo de ciertos elementos, botones, menús de la pantalla, pueden proporcionar nuevos caminos o formas de navegar que se incorporarán a la estructura de la interactividad del producto.

"También es fruto de la cadena ¿no? A mí me entra un proyecto, así, unas hojas, yo lo planteo, yo hago un partido de tenis con el cliente, hasta que me aprueba el esquema este, con el cliente, con Amaya, con Fernando con quién sea. Cuando está claro se lo paso a un realizador. El proyecto sigue para adelante a mi me entra otro proyecto en esta fase, vuelvo a cogerlo, vuelvo a estructurarlo, lo discutimos, ¿y los media? ¿qué tenemos que usar? ¿qué se planteaba? Este proyecto ha llegado ya casi a su fin, boom, se entrega este proyecto. Toma esquemas. Vale. Yo tengo que estar más aquí, para prever, para imaginar, nosotros lo haremos así, asá. - Necesitaremos dos tíos. Discutiendo más con Fernando.- Y luego se pasa a los realizadores. El ideal y lo que queremos es que todo el mundo sea capaz de coger un proyecto desde la nada y 'pa, pa, pa,' llevarlo hasta el final. Pero cuando se solapan muchos es imposible. Entonces los demás si que hacen y cada vez harán más y serán más capaces." (e. S. 18-05-2002)

Hay un factor esencial por lo que esta tarea es desarrollada por Santiago y otras son delegadas: es debido al grado de complejidad del producto a realizar. En ocasiones las estructuras de las aplicaciones multimedia son muy parecidas, incluso con una misma división de epígrafes y contenidos similares:

"(...) cuantas webs hemos hecho de - presentación, nuestros productos, nuestros clientes... - pues un montón." (e. S. 18-05-2002)

"(...) hay esquemas que se parecen, productos que es que son calcados el uno del otro, -¿este? este es igual que el que hicimos...- Pues lo mismo, menos un detalle nuevo que tiene y aquello que no nos funcionó bien lo corregimos y ya está, no hay que pensar más." (e. S. 18-05-2002)

Así el diseño del interfaz en estos "productos rutinarios" es delegado íntegramente a los demás diseñadores.

"La apariencia luego es igual, el diseñador ya le dará el aspecto." (e. S. 18-05-2002)

Esto contrasta con otros proyectos en los cuales se necesita un mayor profundización debido generalmente a unos contenidos muy densos.

"Hay productos que es no sabes por dónde cogerlos ni cómo dividirlos ni... porque realmente tiene una estructura muy compleja ¿no? entonces en estos si que hay mucha más discusión, y esquema, y prueba e incluso maqueta cuando la cosa es complicada." (e. S. 18-05-2002)

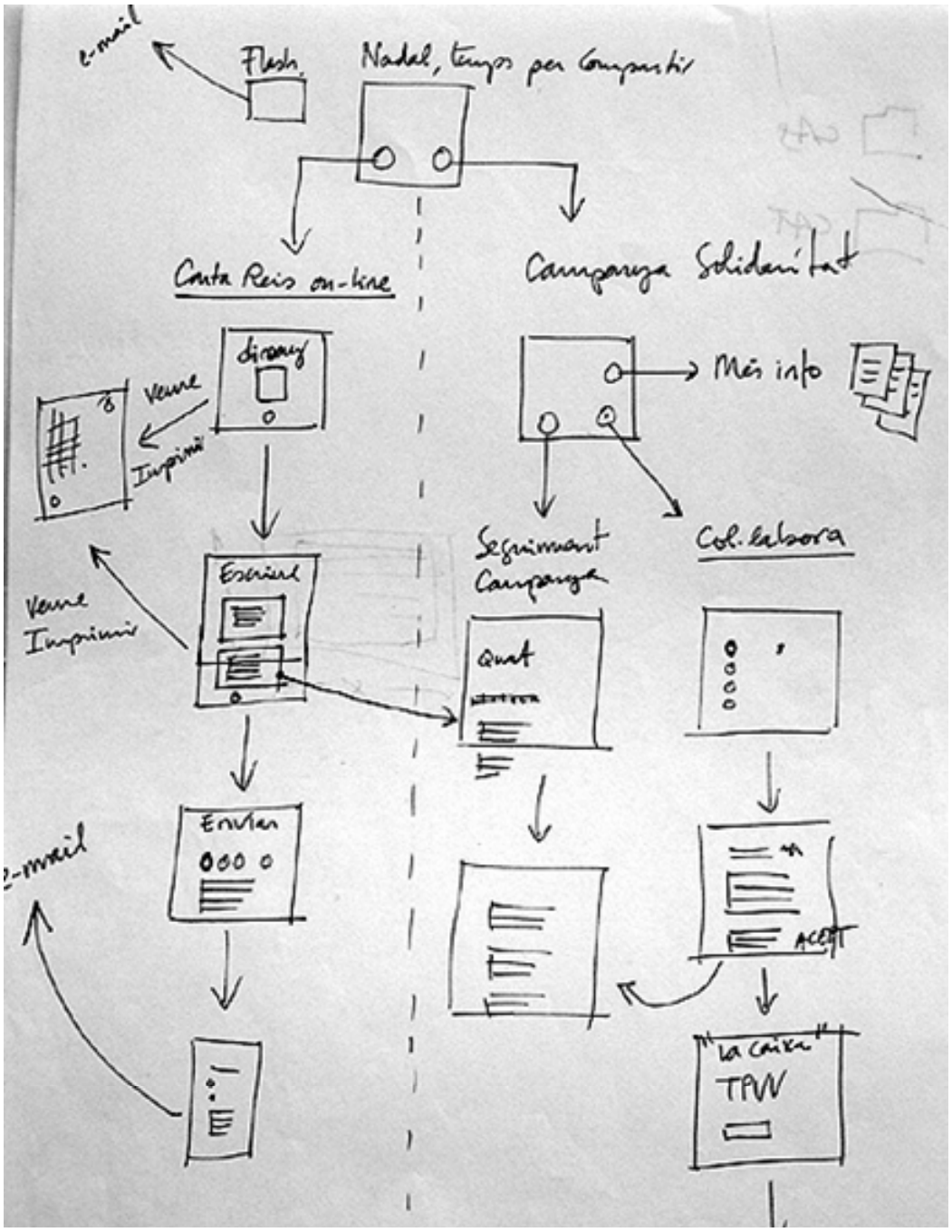


Figura 17: Bocetos de la estructura de la interactividad del proyecto "Navidad, tiempo para compartir" Fuente: Documento de trabajo de Película Interactiva.

Esto hace que la mayoría de las ocasiones se trabaje conjuntamente con el otros equipos como el de contenido para llegar a un buen resultado en la definición de su estructura:

"Francisco: La gente de arriba de contenidos, no los he visto que manejaran este tipo de diagramas. Si lo hacen es a un nivel muy pequeño ¿no?

Santiago: Sí yo creo que sí. Roberto se pone bastante en esto, pero siempre lo miran desde el punto de vista del contenido, de que el contenido fluya, de que lo que se explica no se pierda el concepto, más desde ese punto de vista, que desde realmente que pasará cuando apriete un botón si habrá un rollover, si al cambio de pantalla me dirá ¿está seguro que quiere cambiar de pantalla?" (e. S. 18-05-2002)

El pensar en el usuario desde el punto de vista de cómo navegará por la aplicación recae en su competencia: facilitar al usuario la inmersión por la aplicación, el sugerir caminos, etc. También se observa como a partir de la definición de la estructura, el trabajo ya no se delega al diseñador sino que se utiliza el término realizador, más cercano a un concepción del individuo que trabaja en una cadena de montaje que al de realizador audiovisual cercano a la dirección en este otro tipo de productos.

"Francisco: Vosotros más de cara a la navegación, a facilitarla.

Santiago: La navegación y a consensuar algo con el cliente ¿no? El cliente te da un índice y un pleck de hojas así. Pues para que me apruebe tengo que darle un documento, un diagrama, algo que yo lo le pueda explicar, que es necesario hacer esto. Para aclararte tú, una idea, para contárselo al cliente, que te apruebe eso mismo que está en el papel, y para pasarlo al equipo de realización. Y como más claro está en este esquema luego la realización es mucho más sencilla. A veces haces cuatro rayas, así, ¿no? tiene cuatro apartados, de aquí a aquí, de aquí a aquí, vale. Te pones a montar y van surgiendo sorpresas y cosas escondidas que no tenías previsto. Cuanto más detallado, incluso si luego llegas hacer un detalle de la pantalla una por una, mejor que mejor."

El valor de este documento en la organización queda claro. Se pueden distinguir tres elementos principales.

a) Documento para uso propio del diseñador que elabora este esquema, para clarificar ideas, para la propia organización del trabajo de este diseñador.

b) Documento para negociar con el cliente la aprobación del producto.

"Mira de todo esto que me has dado, haremos un flujo de este tipo" (e. S. 18-05-2002)

c) Documento para entregarlo a los miembros de los diferentes equipos que intervendrán en la realización del producto multimedia interactivo, para facilitar la transmisión de información, como si fuera un esquema global de cara al diseño de la aplicación. Como "documento de trabajo hasta el fin, ¿no?"

"Para pasarlo al equipo de realización o a quién sea, para que ese pack de información se lo des a quien se lo des pueda entenderlo y realizarlo." (e. S. 18-05-2002)

A este tercera parte Santiago también le incorpora una funcionalidad especial de cara al seguimiento del proyecto, que consiste en "tachar" aquel trabajo hecho.

"Tú vas montando... ¿y haber que me falta? Pues todo esto ya lo tengo montado, tachado, fuera, ya tengo las pantallas del primer nivel, vale. Pues ayuda para estas tareas de seguimiento." (e. S. 18-05-2002)

Como curiosidad, debido al ritmo de trabajo es difícil que este documento se llegue a completar. Este factor puede llegar a variar la estructura prevista:

"También es curioso para ver aquello que te habías imaginado como ha quedado. Hay muchas veces que en un árbol al final, le faltan una rama, una hoja de créditos, la segunda pantalla de salir, el logo de

macromedia, o sea que son siempre inacabados los esquemas ¿no? que estaría bien que una vez acabado el proyecto acabarlo como ha sido en realidad." (e. S. 18-05-2002)

Algunos problemas que surgen al iniciar la definición de la estructura de la interactividad son debidos a la falta de información sobre los contenidos textuales. En ocasiones no se dispone de ellos para elaborar con detalle esta estructura. Esto provoca que el documento que se apruebe para comenzar la proyección de la interactividad de segundo nivel esté más cercano a un bosquejo que al resultado final. Los inconvenientes se agravan cuando el diseñador ha finalizado su trabajo (siguiendo la estructura aprobada) y lleguen parte de los contenidos finales diferentes a los previstos. El diseñador repite así trabajo:

"Los aspectos problemáticos de esto, por ejemplo si no tienes toda la información para analizar, por que a veces te dan un guión - ¿y el contenido? No, es que lo estamos haciendo, aquí no sabemos muy bien que irá...- Entonces el esquema este es orientativo. Hay veces como el contenido te lo envían a mitad del montaje del CD, hay cosas que quedan en el aire. - Esto, no sé; pues aquí ya me lo dirá... ¿Habrá quince o diez páginas? ¿con fotos? Alguna... - Queda en interrogante y cuando te llega has de solucionar el marrón. ¿Y ahora como encajo esto?" (e. S. 18-05-2002)

Sólo el aventurar una previsión acertada del diseño de interfaz puede dejar solventado estos inconvenientes. Cosa que no ocurre con asiduidad. En ocasiones, para solucionar la "chapuza" y antes de que el diseñador tenga que repetir todo su trabajo se prefiere recurrir a colocar el epígrafe "zona en construcción" aún sabiendo que los contenidos no se elaborarán. Este es uno de los motivos por los que el diseño de la interactividad de segundo nivel sea considerado como uno de los trabajos más complicados que realiza el diseñador.

De cara a la evolución de la representación del esquema de la interactividad en la organización, ha habido también una evolución. Aquí se entraría más en motivos propios de análisis de composición y de estructura, de mejorar la presentación de dar forma a este documento. Santiago cuenta la anécdota de porqué este empeño en la representación de esta estructura:

"Santiago: La suerte, fue que un socio que había aquí en Peli desde el inicio. Era un infógrafo buenísimo, venía de *un periódico*. Entonces estaba acostumbrado hacer gráficos, esquemas y tal. Enseguida empezó a representarlos muy bien, muy bonitos, con mucho detalle, y yo he aprendido mucho de él. Y lo mismo, Javier está aprendiendo del estilo que estoy usando yo, pues las "movies", la pantallita redonda y si hay un texto pues el icono de hoja texto, y si hay un buscador pones la lupa, darles un poco de riqueza también. Llegar hacer una infografía del esquema ese. Pero para que se entienda, no para quedar bien.
(...)
Santiago: Tú buscas la manera más representativa para explicar una idea o un concepto. A veces un gráfico de árbol te sirve y en ese caso había otro flujo de información que lo quería representar de otra manera... y bueno, si ese gráfico ayuda... y si hay que hacer dos gráficos se hacen ¿sabes? para transmitir las ideas." (e. S. 18-05-2002)

Santiago como programador

Santiago asume en ocasiones el montaje de las aplicaciones. Su grado de especialización en el conocimiento de códigos y parámetros de programación es elevado. No obstante para aquellas tareas más complejas necesita de la ayuda de diseñador especializado en un tipo de script o de un colaborador o programador que domine con soltura el código que necesita.

"Otra cuestión importante como diseñadores es conocer lo mejor posible los códigos de programación informática. No vamos a pedirle a los programadores todo siempre una y otra vez. Utilizamos el *Script* de proyectos anteriores. Los recuperamos y podemos ampliarlos. Por lo que también hay que acordarse de tener controlado todo este material." (a. c. 26-11-2001)

Dado que el código de programación de muchos proyectos son semejantes, tanto el coordinador como Santiago guardan documentos de esos parámetros y códigos ya hechos en sus ordenadores para adaptarlos y copiarlos a los nuevos proyectos. En la intranet están disponibles algunos de ellos.

Los demás diseñadores también asumen esta faceta. Algunos se han convertido en especialistas en diferentes tipos de script. Aunque casi todos prefieren evitar estas tareas y pedir este trabajo a los programadores, lo que ocasiona como se vio anteriormente problemas al equipo de programación debido a que según ellos, muchos de los diseñadores no entienden lo que programan, y lo que programan lo realizan con poco criterio, la programación de muchos de los elementos presentes en un producto multimedia (por ejemplo para dotar ciertos elementos de algún tipo de comportamiento dinámico o interactivo que no permite el software que utilizan) son elaborados por el diseñador.

Resumen

Los roles de especialista del principal informante en la organización están divididos en dos: El rol de diseñador y rol de programador.

El rol del diseñador y la estructura de la interactividad

- La definición de la estructura de la interactividad recae plenamente en el coordinador del área multimedia. Los diseñadores elaboran esta estructura con menor asiduidad que el coordinador. Esta tarea le es delegada si el proyecto es considerado rutinario.

- Si es un proyecto complejo la definición de la estructura de la interactividad requiere una mayor participación. Se trabaja en equipo.

- Quien bosqueja este esquema tiene un grado elevado en la jerarquía de elaboración de un producto multimedia interactivo.

- Realizar esta tarea requiere cierta experiencia en sintetizar y definir el flujo de contenidos, en determinar el tipo de media más adecuado a los objetivos de cada contenido.

- La realización de esta tarea comienza con unos contenidos en forma de índice junto el contenido textual que entrega el cliente.

- Si el contenido textual lo entrega un equipo de la organización (equipo de contenidos o proyectos culturales) el coordinador trabaja junto a ellos en elaboración de esta tarea. Lo mismo ocurre cuando lo entrega el cliente. En proyectos complejos la definición de la estructura de la interactividad es un elemento de gran reflexión. Se trabaja en equipo.

- Que cliente tenga objetivos y contenidos claros ayuda a mejorar la estructura.

En la elaboración de la estructura de la interactividad se diferencian dos niveles:

- El primer nivel está formado por un índice principal.

- Forma parte del trabajo del coordinador determinar la estructura del primer nivel. La estructura conceptual básica.

- El segundo nivel es añadir comportamientos interactivos que dan riqueza al producto. Surge a medida que el proyecto se va desarrollando, se diseñan las pantallas y se establece el sistema gráfico.

- El segundo nivel, suele ser delegado al diseñador.

- El pensar el cómo navegará el usuario recae en la competencia del equipo multimedia.

La estructura de la interactividad como documento que facilita la transmisión de información es de utilidad para:

- Uso propio del coordinador/diseñador que elabora este esquema, pues le permite: Clarificar ideas, organizarse en su propio trabajo, controlar el proceso de elaboración del producto. Cuanto más claro y detallado está definido este esquema global, más facilidad tiene el diseñador a la hora de proyectar la aplicación.

- Agilizar reuniones: Se considera un documento imprescindible para negociar con el cliente la aprobación del producto y le permite seguir su desarrollo. Lo mismo ocurre en las reuniones con los miembros de los diferentes equipos que intervendrán en la realización del producto multimedia interactivo.

- Guiar a cada uno los diferentes miembros de los equipos que participan en el desarrollo del proyecto.

Algunos problemas que surgen al elaborar la estructura interactiva e influyen en el diseñador obligándolo a repite su trabajo son:

- Entrega de un esquema o índice sin su correspondiente contenido textual. Esto provoca que el análisis del diseñador sea incompleto. Sólo es orientativo.

- Entrega de un esquema o índice con una parte del contenido textual provisional. Esto puede provocar que cuando se disponga de los contenidos finales difieran del esquema entregado.

- Al ser un documento que es difícil que se llegue a completar, ciertos contenidos que se añaden, que pasan inadvertidos o no se prevén con detalle (los caminos imprevistos, los contenidos ocultos, etc.) pueden llegar a cambiar significativamente la estructura.

- La representación de esta estructura es considerada de gran valor en la organización. Se considera necesario añadir elementos “infográficos”, que expliquen con claridad el proyecto.

Santiago como programador

- El grado de conocimiento de la programación y técnica informática en el coordinador y diseñador es elevado. Algunos de los diseñadores son especialistas en determinados códigos de programación, otros conocen variedad de scripts y tags que le ayudan en su tarea diaria. No obstante, el conocimiento de programación informática que necesita el diseñador para elaborar un producto o aplicación multimedia es superado por el programador. En ocasiones trabajan juntos.

- La búsqueda de soluciones a nuevos requisitos técnicos de determinados proyectos (no rutinarios y complejos) pone en evidencia la incapacidad del diseñador para resolver estos problemas de programación. En estos casos se hace necesario delegar todo este trabajo al programador.

- El coordinador, en aquellos proyectos que se consideran rutinarios, asume en ocasiones la programación de las aplicaciones multimedia. Es más frecuente que esta actividad la asuma el diseñador, pero ambos prefieren evitar estas tareas y delegarlas a un programador.

3.9. LA NEGOCIACIÓN DEL INFORME FINAL

Una vez finalizado el informe regresé de nuevo por unos días a la organización. Se pretende con ello discutir y reflexionar sobre su contenido para dotarlo de mayor credibilidad al igual que añadir sugerencias por los informantes una vez hayan leído el informe. Estas fueron sobre todo a título personal aunque no descarté las colectivas.

No preveía una temporalidad muy larga para la negociación final debido a que está supeditado al tiempo que puedan disponer los integrantes de la organización y sabía que no es mucho.

Dado que Santiago es el protagonista de la investigación, la negociación del informe final tuvo lugar en un principio sólo con él pero inmediatamente después negocié con los demás trabajadores que me facilitaron información. Pues si durante el estudio de caso se tuvo en cuenta las múltiples realidades de los diferentes equipos, en la negociación del informe final tampoco se pretendía ocultar.

El informe se entregó al coordinador del área multimedia a mediados del mes de Marzo de 2003, cuanto este estaba finalizado. Se negoció con la mayoría de los miembros de la organización durante todo el mes de Abril.

La estrategia

La estrategia seguida para la negociación del informe final fue llevada a cabo cuando dispuse del informe definitivo. Consistió en:

Con Santiago:

- Fijar con Santiago un horario para negociar este informe. Con el coordinador mantuve un contacto periódico[156], aunque la entrega de los documentos analíticos se produjo nada más finalizar la redacción del escrito.

Con Santiago y los demás miembros de la organización:

- Enviar correos electrónicos a todos los miembros de la organización explicando que llevaría a cabo una negociación posterior del escrito en el que destaqué los siguientes puntos:

1) A todos los informantes se les entregará una copia en formato digital[157] y se acordará tiempo para reunirnos.

2) El periodo de tiempo fijado en el estudio corresponde a Noviembre 2001 al 1 de Marzo del 2002.

3) Se mantendrá el anonimato de los participantes y que todos los nombres son supuestos para guardar la confidencialidad de los datos. Con este punto venía a corroborar el marco ético de la investigación. Quería evitar:

"La manipulación, la utilización instrumental de las personas, el paternalismo, la investigación - robo" (Barrio, 1996: 36)

4) Que este informe está abierto a sugerencias, análisis y críticas.

5) Que la negociación se centrará en la fidelidad de la interpretación de los datos e información recogidas durante el trabajo de campo.

[156] Santiago pudo comprobar desde que acabé la recogida de datos las evidencias acumuladas en las anotaciones de campo y en las transcripciones de las entrevistas.
[157] Se entregaron documentos de tipo "word" con extensión ".doc"

6) Yo seré el encargado de recoger las posibles discrepancias y sopesar su contenido pues ninguno de los informantes tiene el derecho al veto sobre la totalidad o parte de la investigación.

7) Me reuniré con cada uno una vez que hayan leído el estudio.

8) A través de teléfono y correo electrónico espero sus sugerencias.

Para difundir rápidamente el informe propuse que se destacara en la intranet corporativa de la propia organización una noticia relacionada con tal fin.

Animé a todos a que lo lean y hagan las puntualizaciones pertinentes. Agradezco la colaboración de todos.

Las sugerencias

Mantuve entrevistas tanto programadas como imprevistas durante un periodo de tiempo aproximado de un mes, desde mediados de Marzo de 2003 hasta finales de Abril de 2003.

Las sugerencias las cito a continuación:

Primeras impresiones

Las primeras impresiones son muy buenas. Todos los que han podido leer el informe les parece que la lectura ha sido amena y muy agradable. Lo primero que hicieron es buscar su “alias” en el informe. Querían conocer lo que había escrito de cada uno de ellos para más tarde buscar a sus compañeros: “me encanta mi nombre supuesto”; “me gusta que hayas incorporado a tantos trabajadores y personajes”; “es como una novela y además salimos nosotros”; “engancha”; “leí el informe sin parar”; ”¿quién es Miguel?”

Para algunos lo mejor fueron las reacciones que suscitó la investigación. Al parecer, ocurrieron anécdotas muy divertidas: "hubo cierto cachondeo en la empresa pues casi todos se reconocieron y se metieron los unos con los otros debido a que en la transcripción de las entrevistas salen rasgos de sus personalidades: 'pero que mal se expresan tío'."

Pero dejando las bromas de algunos trabajadores al margen, más que provocar conflictos se generaron situaciones de discusión "constructiva": "Es verdad que nos falta integración con los demás equipos"; "ya que somos poquitos podíamos tratar de hablar e intentar solucionar los problemas que salen reflejados." Por ejemplo algunos problemas referidos al programa de registro de horas: "seguimos estando en lo mismo"; "todavía no se ha solucionado"

Esto contrastaba con otros empleados que apenas habían tenido tiempo para leerlo. "Son muchas páginas"; "es muy denso"; "yo no tuve tiempo para leerlo, pero espero hacerlo, me interesa muchísimo". Aunque a todos ellos parecía interesarle la lectura pues "ya nos contó un poco Santiago sobre lo escrito, él estaba entusiasmado explicándonos el informe".

Reacciones finales y matizaciones

Algunos trabajadores al conocer el resultado del estudio se implicaron mucho más en aportar sugerencias que otros:

"Antes que nada, creo que no fui justo o no supe ver la verdadera envergadura de tu proyecto. Una vez repasados los contenidos, creo que es interesantísimo y que has hecho un trabajo excelente. Ánimo, felicidades, y si crees que puedo aportarte alguna cosa o tienes dudas o, simplemente que te eche una mano en la presentación del proyecto no dudes en hacerlo."

Se detectaron ciertos errores en el informe final que se corrigieron. Algunos datos fueron los correspondientes a la edad y experiencia laboral de cada uno. La anécdota incluida en el capítulo de la

organización y su funcionamiento referida a cómo surgió el nombre de la empresa con el nombre supuesto no era entendida por algunos de los lectores por lo que se volvió a redactar. También se corrigió alguna nomenclatura en la incorporación de hardware informático ("HUB");

Aprobación y crítica

(Prescindo de las explicaciones. Algunas serán lo suficientemente explícitas)

"Apenas hay tiempo para este tipo de análisis y esto se agradece."

"Refleja bien la realidad del estudio."

"En cuanto al departamento de proyectos culturales, está bien lo que dices, y es muy importante la interrelación entre los implicados, para poder elaborar un buen proyecto: jefes de proyecto, guionistas, productor... Creo que has pillado bien la idea. El resto es experiencia, intuición y osadía."

Algunas sugerencias se deben recoger en el informe o fuera de él.

"No has dicho nada sobre el fumar en la empresa, eso es un gran problema"

El fumar en la organización es otro de los elementos que generan conflicto en los trabajadores. Que el coordinador del área multimedia fume, al igual que los responsables de equipo de proyectos culturales, del área de diseño gráfico y en ocasiones también lo haga el propio director provoca a menudo la irritación de algunos de sus subordinados. Esto genera una tensión añadida en el entorno. Los responsables de la empresa han empezado a tomar medidas a raíz de que el hardware de varios ordenadores ha dejado de funcionar debido a la excesiva concentración de residuos producidos por el propio humo de tabaco.

La siguiente sugerencia es de uno de los programadores. Este subrayó:

"El Script a los diseñadores nunca le sale bien. Con los tags incluidos dentro de cada software hacen mejor la programación pero aún así es evidente su escasez de conocimientos al programar aplicaciones multimedia. A ver si se pueden acabar de una vez con estos problemas mejorando el software existente."

Este comentario viene a confirmar la necesidad de que el diseñador debe facilitar el trabajo al equipo de programación para integrar elementos con mayor agilidad durante el proceso de trabajo. El dar por sentado que los conocimientos del diseñador hacia la programación no son los más adecuados, hace que las esperanzas se centren en que el software ideado para los diseñadores avance en este aspecto.

Sugerencias y críticas del principal informante:

Santiago no es partidario de las "etiquetas" que se utilizan para referirse al individuo que trabaja en el área multimedia. Esto es el nombre de "diseñador" y el de "realizador"

En el área multimedia de Película Interactiva a pesar de que "cada uno tiene, (...) algunas características especiales para hacer photoshops, otro es más bueno haciendo esto (Santiago señalando el árbol de contenidos de un proyecto en la entrevista correspondiente a las sugerencias finales) y se procura que coincidan con sus mejores características en los trabajos. Pero como dentro de este grupo todos tienen que hacer un poco de todo, no hay la etiqueta. 'No, es que este es diseñador, este es sólo realizador.' " (e. S. 5-04-2003)

Más bien considera que todos los miembros de este equipo son diseñadores pues aunque la mayor parte de su tiempo trabajen asumiendo funciones de realizador y montador en el desarrollo de las aplicaciones multimedia, son estas características imprescindibles para que el resultado final sea el correcto, por eso se le pide también que asuma la programación informática de estos productos:

"Si el montador no tiene unas nociones o un buen criterio o una procedencia con el estudio de diseño y muy concretamente de composición, y de texto y, puede que no se fije en los detalles, que le da lo mismo si la letra era de cuerpo doce o un cuerpo diez, que si aquello le da un bold o en cursiva, o si has dejado unos márgenes o un columnado especial o has conservado una retícula. Si no tiene esta sensibilidad te puede hacer un desastre igualmente. Venía a decir que el diseñador que a veces se pone la etiqueta de que 'yo sólo hago diseño' porque soy el diseñador, pero el montador, si es diseñador, mucho mejor porque tiene sensibilidad en unas cosas y se da cuenta de otras y le da importancia a un espacio en blanco, a un margen, a una separación entre columnas, o sea lo que hace que el producto quede mejor si el todo el mundo tiene esta sensibilidad ¿no? Y por eso una cosa que comentabas, que te sorprende de que el diseñador a veces está montando, o a veces está programando pequeñas cositas, pero programando ¿no? (...) Si él es un poco programador y tiene esa sensibilidad, ya lo puede aplicar para mejorar ese diseño, para ceñirse mejor el diseño, para resaltar cualquier cosa." (e. S. 5-04-2003)

Muchas de las carencias de los diseñadores multimedia las atribuye a la procedencia académica.

"Y lo que decíamos que lo importante, dónde se ven carencias es en la procedencia, en el origen, en los estudios. No es lo mismo uno que ha hecho Bellas Artes, escultura y pintura, pues a la hora de componer unos textos, unas páginas le va costar mucho más uno que haya hecho esto específico ¿no?" (e. S. 5-04-2003)

Con respecto al nombre de la estructura de la interactividad, en la organización este término no suelen utilizarlo. Cuando se refieren a los documentos escritos que corresponde a las etapas iniciales de elaboración de la aplicación interactiva, el término empleado depende del nivel de detalle con que esté elaborado el documento. Así algunas veces se llama árbol de contenidos, estructura de navegación o diagrama del hipertexto.

"Cuanto más esté definido el árbol de navegación mayor lo estará la interacción."

En el estudio se ha utilizado el término de la estructura de la interactividad porque está situado en un contexto más amplio. Engloba tanto a conceptos referidos a la propia estructura de contenidos, como aquellos referidos a la interacción.

De lo que no cabe duda es que el diseñador incluso trabajando en etapas de realización y montaje aporta elementos que determinan la estructura de interactividad y los va perfeccionando con el desarrollo del producto. En ocasiones incluso llega a cambiar la estructura de navegación prevista en las etapas iniciales de una manera contundente. Así en un proyecto puede suceder que (aunque no con frecuencia):

"Al momento de montar y de ubicar los elementos nos dimos cuenta de que estábamos equivocados, de que eso había que hacerlo de otra manera. Se rectificó se habló con el cliente, se le propuso, lo entendió y se modificó la estructura de la interactividad." (e. S. 5-04-2003)

Sugerencias del equipo de diseño gráfico

En un escrito que me entregó el responsable del área de diseño gráfico el día 10 de Abril de 2003 aclaró ciertos puntos que pueden ayudar a comprender mejor algunas de las evidencias recogidas en su área de trabajo. Son las siguientes:

"Normalmente no se le presenta a un cliente una cosa que no se está esperando. (...) Te vienen con que tienen que tener más 'punch'. Si no me das más datos... No." (e. g. i. 28-12-2002)

La frase 'normalmente no se le presenta a un cliente una cosa que no se está esperando' supongo que venía a decir que antes de entregar algo nos intentamos asegurar de su éxito atando cabos, preguntando al cliente sobre sus intenciones, preguntando "porqués" que definirán nuestra solución. Es en este sentido que lo que presentamos es lo que el proyecto requiere, no lo que pide el cliente, dos cosas que muchas veces no coinciden.

"La imprenta a la que suelen llevar los proyectos a imprimir no paraba de disculparse por el retardo que le estaba provocando - Que si un error aquí, que si el papel.- Pero se comprometió a tenerlo listo para el día fijado. Pero este día llegó y las promesas se habían desvanecido. (...) No puedes tener la misma imprenta siempre, porque te van dando largas." (a. c. 12-12-2001)

Otro problema, ciertamente... La producción es una aventura. Quiero dejar claro que muchas veces, por el tipo de producto que trabajas, debes buscarte la vida con impresores, manipuladores, etc. que no son los habituales. El caso que describí es uno de ellos. Este impresor llevaba dos meses con el proyecto encima de la mesa y no fue capaz de entregarlo en la fecha indicada. La decisión tomada consistió en dividir la producción (por un lado la impresión, por otro el manipulado y por otro el empaquetaje y la distribución), de manera que hicimos participar a diferentes colaboradores habituales en la producción (incluso nosotros mismos realizamos partes manuales del proceso). El resultado: empezamos a producir el viernes por la tarde y el lunes por la mañana el cliente tenía el producto en la mesa. No hay nada como trabajar con los habituales, ellos conocen tu manera de trabajar y tú la suya.

"Otro inconveniente que parece que todavía no está solucionado es que aún esforzándose en la calibración de la pantalla y disponiendo de todos los estándares para que los colores salgan iguales en la imprenta con la misma tonalidad, intensidad y brillo tal cual ellos lo establecieron siguen llevando sorpresas en el acabado del producto final. (...) Me muestra el color que busca en la pantalla pero sabe que no es el mismo que tendrá en el producto final." (a. c. 28-11-2001)

El problema de la producción en cuanto al color, creo que no has acabado de entender del todo. Por mucho que hay unos estándares de calibración y de composición de colores y diferentes gamas 'estables' (ej. Pantone), nunca una máquina te dará el mismo color. La misma máquina, las mismas planchas, los mismos pantones, el mismo papel, responden diferente un día y al día siguiente. Es por esto que un buen entendimiento con el jefe de máquinas es imprescindible. Las entradas en máquinas de los trabajos suelen ser la parte más delicada de todas. Podemos haber definido un verde y, una vez en máquinas, convertirlo en amarillo simplemente variando la intensidad del tiraje... es un trabajo técnico que requiere a la vez mucha sensibilidad, a la vez que un conocimiento de lo que se puede llegar a hacer con

unos trastos que, en un abrir y cerrar de ojos hacen un tiraje de miles de unidades... tienes que ser rápido y tomar decisiones a pide de taller.

"Quizá el diseñador gráfico y los productos que este realiza no tengan tanta relevancia social como los productos multimedia. Es quizá a la hora de la definición del presupuesto para el desarrollo del producto gráfico cuando más se observa esta característica."

"Yo no lo llamaría relevancia social, más bien se trata de una sobrepercepción del valor de la tecnología. La tecnología utilizada en el diseño gráfico 'tradicional' está al alcance de muchos usuarios domésticos... lo que creamos los diseñadores gráficos son, sobre todo ideas. Y aquí está el conflicto: todo el mundo se cree capaz de tener ideas sobre la imagen gráfica por lo que es más difícil de valorar, es más intangible. El cliente suele valorar más aquellos procesos de los que desconoce el funcionamiento. Ciertas veces hemos de luchar con un esto me lo hago yo con el Corel". Este tipo de percepciones ponen de manifiesto el bajo valor que se le da al 'mundo de las ideas'. Sumándose a esto, también surge el problema del "efectismo": los diseñadores tendemos a la simplicidad, continuamos en la tradición del 'menos es más', de la austeridad, de la síntesis. Ciertamente, esto muchas veces juega en nuestra contra, ya que un cliente 'insensible' puede valorarlo como falta de trabajo o 'trabajo sencillo'. Contra todo ello debemos luchar, para ser honestos con nosotros mismos y con la profesión. No se trata de ser visionarios o de 'predicar en el desierto', sino simplemente establecer unos lazos de comunicación y confianza con el cliente que nos permitan enriquecernos mútuamente."

La organización

Una vez finalizada la investigación Santiago continúa en Película Interactiva trabajando como coordinador del equipo multimedia. Pero esta faceta de Santiago estaba mucho más contrastada y definida. Ahora está instalado en la sala que antes correspondía al director de la organización y se puede

afirmar que coordina no sólo a los diseñadores multimedia, sino que lo hace al equipo de programación, de vídeo y al equipo de contenidos[158].

Aún así el equipo multimedia continúa siendo su principal dedicación y este mantiene todavía muchas de las características descritas en la investigación. También continua impartiendo clases de aprendizaje de software en escuelas de diseño y dando charlas en algún que otro Master Universitario relacionado con las nuevas tecnologías. Puede ser pronto para apreciar cambios significativos. Como registro anecdótico ahora lo que más le atrae es la dirección y gestión de proyectos multimedia. A nivel más personal está esperando un hijo lo que le llena de alegría y entusiasmo cuando afronta el trabajo diario.

Respecto al mayor impulso que le proporcionó esta investigación en relación con sus puntos de vista ha sido claro: el desarrollo de la reflexión ante la práctica diaria y aumento de la capacidad de autocrítica.

Desde que surgió la primera idea de la investigación hasta que se redactó la monografía final los cambios han sido constantes en la cultura y organización a la que pertenece el diseñador. Una de las características que atribuía en las organizaciones de la época actual era precisamente que están "en permanente proceso de cambio." (Lopez-Feal, 1998: 77)

Si ha ello se le suma que la organización estudiada está relacionada directamente con las nuevas tecnologías la transformación que se produce aún es mayor.

La estrategia de Película interactiva "es un elemento que se fija, se sigue, se repasa, se modifica y esto continuamente, ¿y a qué velocidad? Yo te diría que casi a nivel de mes", advertía el director de esta empresa en una de las entrevistas. (e. d. 5-02-2002)

[158] Ver e. S. 5-04-2003

A pesar de que haya elementos que se mantengan, cuando se procede a elaborar la memoria final, la imagen que tiene el investigador, el coordinador, los diseñadores y la organización, es que el estudio pertenece ya al pasado. Lo mismo le ocurre a los lectores advertidos desde el primer momento de la investigación. Este problema que se preveía antes de comenzar el estudio, no me ha desanimado. Era una de las dificultades propias de estudiar procesos dinámicos y complejos en contextos reales. Al fijar la realidad y sus problemas se está caminando hacia el principal interés de la tesis.

Otras características de cambio que advertí en Película Interactiva durante la negociación del informe final fueron:

- Algunos trabajadores ya no formaban parte de Película Interactiva.

- Parte de la estrategia de la organización había cambiado. El equipo de proyectos especiales ha desaparecido.

- La red intranet ya estaba en pleno funcionamiento. A pesar de que no había aquella vorágine en la actualización de noticias, se ha convertido en un centro clave de información interna y externa para todos los integrantes de la organización.

- Los cursos de aprendizaje “framework” ya habían acabado. Ahora se trabaja los viernes a la tarde con total normalidad.

3.10. CONCLUSIONES

Lo que se pretendía con este trabajo era analizar, detectar y evidenciar las aportaciones del coordinador y diseñador multimedia a la estructura de la interactividad. Para dar contestación a esta pregunta se respondió primero a la pregunta qué es lo que hace el coordinador del área multimedia. El contenido de este estudio se inscribe bajo un enfoque naturalista o etnográfico, concretamente bajo un estudio de caso.

A lo largo de tres meses se ha analizado en una organización real las tareas que desempeña el coordinador del área multimedia. Se ha mostrado la relación del diseño de la estructura de la interactividad con el modo de entender el coordinador y diseñador multimedia su trabajo, con el modo de entender la organización la metodología en la que se debe apoyar el diseñador multimedia, con su modo de proyectar las tareas, con su manera de vender el producto, con su actitud reflexiva.

El estudio de la articulación del coordinador, la toma de decisiones con los demás miembros de los equipos, su manera de entender el trabajo está condicionado por el contexto que sucede, enmarcado en una realidad con un determinado discurso social y cultural, con una realidad compleja, singular y cambiante.

Se persigue un mejor conocimiento de lo que allí ocurre pero no se pretende que la conclusión establezca “proposiciones que se infieran del estudio y que se pretendan de validez universal.” (Barrio, 1996: 277)

En los capítulos anteriores ya se apuntaron las respuestas que responden al objetivo general y específicos de la investigación. Sin embargo, ahora se reúne a modo de síntesis analítica los aspectos más destacables de este estudio. Divididos en dos partes, la primera parte es de importancia para el coordinador del área multimedia y diseñador multimedia y la segunda parte hace referencia a conclusiones que guardan relación con la metodología de investigación.

(1) Aspectos que aparecen como de mayor interés para el coordinador y diseñador de productos o aplicaciones multimedia

En el proceso de la selección de esta información final se ha tenido en cuenta como principales criterios: el análisis del significado que emerge de las diversas conclusiones de los anteriores capítulos, el análisis de sus respectivas categorías y su adecuación para ayudar a la generación de conocimiento en este aspecto.

Los resultados que se consideran de mayor valor para ayudar a comprender el trabajo desempeñado por el diseñador y coordinador del área multimedia en una organización se presentan a continuación.

- El diseñador multimedia procede de una formación orientada en el diseño gráfico.

- La democratización de las nuevas tecnologías de la comunicación abrió un nuevo abanico de posibilidades al diseñador gráfico que le facilitó introducirse en el diseño multimedia interactivo.

- Cuando surgió la explosión del medio on-line no había herramientas informáticas preparadas para ayudar al diseñador. El diseñador multimedia se introdujo en el uso de la técnica informática de manera autodidacta.

- En cuanto la sociedad demandó productos multimedia interactivos no había suficientes diseñadores con una preparación y conocimientos propios de los medios digitales. Los más preparados tuvieron una inmediata colocación laboral.

- El coordinador del área multimedia ocupa una posición decisiva en la organización. Al ser constante el trabajo en equipos, se requiere a menudo su implicación activa en el desarrollo de la mayor parte de proyectos. Con frecuencia desempeña aquellas tareas que se le consideran propias a los subordinados por lo que su ritmo de trabajo es muy grande. Amplia su jornada laboral haciendo horas

extra si el resultado no es el deseado, se lleva el trabajo a casa pensando en dar solución a los proyectos en los que desarrolla. Con menor frecuencia ocurre en los diseñadores multimedia.

- Las tareas del coordinador se relacionan con las etapas iniciales de elaboración del producto. Lo contrario sucede con las tareas del diseñador que están casi siempre relacionadas con las etapas finales.

- El diseñador no tiene identidad dentro de la organización. Es intercambiable. Su grado de autonomía y discreción le permite absorber gran cantidad de trabajo extra que repercute en la descualificación del mismo. La mayoría de las actividades desempeñadas corresponden a la etapa de realización y montaje, una vez que el diseño inicial está establecido. En ocasiones su función queda reducida a un simple "cortar y pegar". El aislamiento en la ejecución de un proyecto es otro de los síntomas.

- Tanto el coordinador del área multimedia como el diseñador ansía un cliente que tenga ideas y objetivos claros. Sobre todo un cliente implicado en las etapas iniciales de desarrollo de un producto.

- Se considera al coordinador del área multimedia el principal artífice en la definición de la estructura de la interactividad. Es uno de los elementos que el coordinador presta mayor atención. Su definición recae plenamente en su competencia. Los diseñadores elaboran esta estructura con menor asiduidad que el coordinador. Si es un proyecto complejo la definición de la estructura de la interactividad requiere una mayor participación. Se trabaja en equipo.

- Considera que todavía hay demasiados problemas técnicos que entorpecen su trabajo. Ansía herramientas tecnológicas que le permita expresar sus ideas con mayor agilidad, dinamismo, que se puedan usar de una manera intuitiva y que no requieran la utilización de códigos de programación.

- El coordinador/ diseñador multimedia programa rutinas informáticas. Prefiere evitar esta tarea que también asume. El grado de conocimiento, el dominio y uso de la tecnología de la programación y técnica informática en el diseñador es elevado. Algunos de los diseñadores son especialistas en

determinados códigos de programación, otros conocen variedad de scripts y tags que le ayudan en su tarea diaria. No obstante, el conocimiento de programación informática que necesita el diseñador para elaborar un producto o aplicación multimedia es superado por el programador. Suelen trabajan juntos.

- Las características del coordinador/ diseñador cambian y se transforman dependiendo del tipo de proyecto en el que trabaja. En ocasiones el diseñador multimedia lleva a cabo la realización y montaje de elementos que se consideran propios de la comunicación audiovisual.

Las consideraciones más importantes sobre el papel del diseñador en la organización son:

- Tiene que comprender la tecnología y su funcionamiento.
- Tiene que estar al día en el campo de las nuevas tecnologías, tanto técnico como estratégico.
- Tiene que conocer todo lo relacionado con aspectos mercantiles, valorativos y económicos.

Las consideraciones más importantes sobre el concepto de la estructura de la interactividad son:

- Es un concepto que proviene del medio off-line.
- La importancia de definir comportamientos interactivos depende de la proposición de valor, que le otorgue la organización al proyecto que realiza. A menudo se otorga mayor prioridad a conceptos como el de usabilidad.
- Un concepto importante ligado es la “experiencia al marketing.”

(2) Aspectos referidos a la metodología de investigación más importantes seguidos en este trabajo que repercutió en el principal informante

"El propósito de la investigación no es sólo incrementar la comprensión de la vida social por parte del investigador, sino también compartir esa comprensión con otras personas." (Taylor y Bogdan, 1994: 179)

Bajo esta premisa, he preferido que el principal informante del estudio contestara aquí por escrito[159] a una serie de preguntas que preparé para este apartado. Más tarde discutí con él sus respuestas. Las conclusiones fueron las siguientes:

(a) Trabajo de campo y recogida de datos

Han sido varios los motivos que le llevó a Santiago aceptar la investigación y asumir la difícil tarea de informante principal. Entre ellos incluye el visto bueno por parte del director de la organización:

"Porque a Fernando le gustó mucho el tema de tu tesis. Además creemos[160] que es interesante y positivo que se escriba y se hable de temas relacionados con la multimedia, la usabilidad y la interactividad."

No obstante su propio impulso y los beneficios que ello aportaría a la organización junto con mi insistencia en llevar adelante el estudio han sido determinantes al tomar la decisión:

"Un poco lo mismo. El tema de la tesis es muy interesante. Por otro lado nos convencimos de que era un estudio del cual podíamos sacar algo positivo y que nos haría reflexionar sobre el tema a todos. También era interesante a nivel de imagen y de cara a los miembros del equipo, que alguien eligiera a Película Interactiva, a sus proyectos y a su equipo como campo de trabajo y de estudio."

[159] El escrito íntegro está disponible en el capítulo Anexo.
[160] Los fragmentos entre comillas forman parte del texto que Santiago escribió y fueron debatidos posteriormente. Los cambios de sujeto dependen de la formulación a las preguntas. Este escrito puede consultarse íntegro en el capítulo Anexo.

La valoración de Santiago de mi presencia en la organización tanto como integrante del equipo multimedia como investigador fueron positivas aunque desde un principio averiguó mis intenciones analíticas:

"Mi impresión fue, la de prudente y educado en el trato, atento con los acontecimientos, ambicioso en tu proyecto, meticuloso con los datos, con un fin y una meta muy claras.
En un principio me pareció que tenías una actitud de "listo", el que se cree que ya lo sabe todo, el que viene a enseñar y no a aprender. Y sigo pensando que al principio tenías un poco esta actitud. Te costó integrarte en el equipo y entenderte con los colaboradores (guionista, músico, compañeros,...). Poco a poco, y ya cuándo pudiste dedicarle más tiempo a tu tesis creo que tu actitud cambió mucho. Seguramente es lo que más te interesa."

Me produce cierto rubor cuando Santiago opina con respecto a la investigación que llevaba a cabo:

"La investigación siempre me ha parecido interesante, meticulosa y muy bien planeada."

Hubo un hecho que reflejo en el estudio que me obligó a aplazar la investigación hasta que no finalizó mi contrato laboral. Eso pudo enfriar mi impulso inicial y desfavorecer la confianza con Santiago. Su opinión es la siguiente:

"A lo mejor se enfrió un poco el impulso inicial, pero creo que fue para bien, pues al estar integrado en el equipo de trabajo, seguro que cambió un poco el concepto que tenías de la compañía, de la manera de trabajar, de los proyectos, de los clientes, de la interactividad,..."

Mi insistencia de necesidad de respuestas a las preguntas que iba formulando diariamente pudo haberle apartado en ocasiones determinadas de su tiempo de trabajo. Aunque desde el principio fue una de mis mayores preocupaciones no interferir demasiado, quizá Santiago hubiera preferido que no estuviera algunos días o que de algún modo llegara a incomodar su tarea diaria:

"Desde el primer momento que acepté el compromiso de colaborar contigo ya sabía que en algunos momentos me podía sentir agobiado o observado. Fue del todo soportable y creo que lo llevaste con mucha prudencia para no crear ninguna situación incómoda."

Con relación con el marco ético de la investigación Santiago y los demás miembros del Película Interactiva no sospecharon en ningún momento de que pudiera utilizar los datos con fines distintos a los negociados en la fase inicial:

"No, siempre hemos creído en tu persona y en tus explicaciones."

Una cuestión no menos importante es la referida a la veracidad de los datos expuestos en la tesis:

"Creo que te lo has tomado muy en serio y los datos reflejan las características de la compañía."

(b) Aportaciones concretas

A la pregunta de qué le ha aportado mi investigación, Santiago responde contundentemente:

"Sobre todo, debate y reflexión"

Estas son las palabras que más utiliza en respuestas a las preguntas a este apartado. Tanto para referirse a nivel personal como para hacerlo a la propia organización. Da la sensación de una cierta avidez hacia estos conceptos por parte del coordinador del área multimedia. La ayuda prestada por el investigador parece evidente y de gran utilidad para Película Interactiva.

"Si. Creo que nos puede aportar datos para reflexionar y sacar conclusiones positivas para implementar en el día a día de la empresa."

En una respuesta más concreta se observa que de mi oferta lo más importante para él también ha sido el tratar conceptos específicos en las reuniones que mantuvimos o incluso pequeños detalles prácticos que pueden pasar desapercibidos, como la ayuda que le ofrecí de revisión de un escrito que le pidieron en el centro educativo dónde trabaja:

"Me ha venido muy bien en momentos concretos para hablar sobre la interactividad, las nuevas tecnologías, el interfaz,... ya sabes, ese texto que hicimos a medias. Y porque siempre has estado muy interesado en la crítica, el comentario, la observación, y esto siempre ayuda.
De tu oferta me interesó la visión que nos podías dar al ser una persona externa a la compañía, para poder corregir detalles y malas costumbres. Por otra parte ya que la investigación se centraba también en mi persona, me podría servir para analizar mis procesos de trabajo y corregir errores."

A la oferta prestada el principal atractivo fue mi visión analítica ya externa a la organización. Cuando Santiago habla de "analizar mis procesos de trabajo y corregir errores" se refiere a los momentos en los que se reflexionó de ello durante el trabajo de campo. Mi actitud no fue nunca valorativa. Estos son motivos que repercuten en incrementar su autoestima y su propia seguridad. A la pregunta directa de que si ha aumentado estas capacidades Santiago aunque con cierta duda responde:

"Yo creo que si. Te enorgullece que alguien pueda centrar parte de su tesis en tu persona y tu profesión. (Ya sé que no me has elegido a mí entre todos los diseñadores de Barcelona para hacer tu investigación, si no que ha sido fruto de la casualidad, pero ahí está.)"

Los cambios más evidentes en que le he servido de apoyo (aparte de debatir sobre los conceptos teóricos que son directos del estudio) también han sido importantes cuando formé parte como trabajador nativo en el área multimedia y ello ha permitido el correcto desarrollo de la investigación:

"Sobre todo en hacer aflorar el concepto de interactividad, que como ya comentamos es un concepto como escondido dentro de otros conceptos.

Me has servido mucho de apoyo, en el proyecto del Hospital[161] ya que lo cogiste con mucho empeño y seguridad. ¡Y eso que no era un proyecto fácil!"

Recuerdo que la finalidad de la investigación es reflexionar sobre la práctica profesional del diseñador multimedia en una organización real. Este diseñador también desempeña las tareas de coordinación de su propia área por lo que se ha ampliado el estudio a conocer sus actividades. Para comprender lo que sucedió me he situado como etnógrafo. Precisamente esto motivó que una vez recogidos los datos en la organización no dudara en priorizar la construcción de esta monografía sobre cualquier otra actividad profesional.

¿Qué me ha aportado a mí? La investigación resultó eficaz por los siguientes motivos: por que me permitió profundizar y poner en práctica una metodología que me cautivó desde el primer momento que oí hablar de ella; esclarecer las líneas definitorias de esta metodología; aprender investigar y analizar de la propia práctica. Lo que más he valorado es que me abriera paso hacia una reflexión personal continuada. Me ha proporcionado el conocer para reflexionar con un grado de implicación máximo.

Algunos de los puntos que me permitió conocer de cerca la figura del coordinador y diseñador que trabaja en una organización son el poder cambiar puntos de vista en el desarrollo de proyectos multimedia y audiovisuales; aprender de los dilemas que se tienen que solucionar; saber lo que implica dirigir un área multimedia; conocer la cultura y los valores de las organizaciones dedicadas a la creación de productos culturales.

[161] El proyecto a que se refiere es a la realización de un documental audiovisual en el que trabajé como integrante del equipo de vídeo antes de iniciar la presente investigación.

Sugerir nuevos caminos para investigaciones posteriores

Al realizar esta tesis surgieron ideas para estudiar nuevas problemas complementarios a la presente investigación y que no se ha podido investigar. Aquí sugiero varias que también pueden ser de utilidad para otros investigadores.

- El trabajo profesional de los individuos que proceden de Bellas Artes en las organizaciones.
- El director de la organización como gestor creativo de los proyectos multimedia.
- El coordinador/diseñador multimedia como guionista y autor de aplicaciones interactivas multimedia.
- El estudio y análisis de aplicaciones multimedia culturales y artísticas.
- El vídeo digital y su relación con la estructura de la interactividad.
- La cinematografía y la interactividad multimedia.
- El vídeo y el cine en los productos interactivos.

Se debe tener en cuenta que estas consideraciones están impregnadas por el quehacer profesional e investigador propio.

Hasta aquí mi recorrido analítico. El estudio de caso no sólo ayudó a comprender la labor diaria del individuo que trabaja como coordinador del área multimedia en una organización y a establecer su articulación con los demás miembros de la organización sino que permitió fijar un tiempo para conocer y reflexionar en aspectos que se deben considerar en su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Las divisiones establecidas corresponden a referencias de libros, revistas y publicaciones multimediáticas que me han ayudado a focalizar este trabajo. Por este orden: Libros temáticos, Tesis doctorales y tesinas, publicaciones periódicas impresas y por último a través de una sección de links las publicaciones periódicas multimediáticas. Hay material que se trabaja de primera mano, que se utiliza para crear el hilo fundamental del discurso. Hay otro material que tiene valor de puntualización, una indicación de complementariedad.

Libros temáticos

Agamben, Giorgio. El hombre sin contenido. Barcelona: Ediciones Áltera. S. L., 1998.

Aguirre Baztán, Ángel (editor). Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Barcelona: Editorial Boixaren Universitaria Marcombo. 1995.

Anguera, María Teresa. Metodología de la observación en las ciencias humanas. Madrid: Ediciones Cátedra. 1989.

Aragonés, Juan Ignacio; Amérigo, María. Psicología ambiental. Madrid: Ediciones Pirámide, S. A. 1998.

Atkinson, Paul. Understanding ethnographic texts. Qualitative Research methods series 25. California: Sage Publications.1992.

Barley, Nigel. El Antropólogo inocente: notas desde una choza de barro. Barcelona: Anagrama. 1995.

Barrio Valencia, J.L./ Domínguez Chillón, G. **Estudio de caso: La escritura y el ordenador en un aula de educación infantil.** Madrid: Editorial La Muralla, S. A. 1996.

Berenguer, Xavier / Boom, Holger van den/ Catalá Domenech, Josep M.[...] **Arte en la era electrónica. Perspectivas de una nueva estética.** Barcelona: Claudia Giannetti, ed. 1997.

Bertoglio, Oscar Johansen. **Las comunicaciones y la conducta de la organización.** México D.F. : Editorial Diana, S. A. 1975.

Bishop, Wendy. **Ethnographic writing research. Writing it down, writing it up, and reading it.** Portsmouth (NH): Boynton/Cook publishers. 1999.

Bonsiepe, Gui. **Del Objeto a la interface. Mutaciones del Diseño.** Buenos Aires. Argentina: Ediciones Infinito. 1998.

Bonsiepe, Gui. **El diseño de la periferia. Debates y experiencias.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1985.

Bou Bauza, Guillem. **El guión multimedia.** Madrid: Anaya Multimedia, S.A. y Universitat Autónoma de Barcelona. Serveis de Publicacions. 1997.

Bou Bauza, Guillem. **El guión multimedia. Edición 2003.** Madrid: Anaya Multimedia, S. A. 2003.

Bustamante, Enrique; Álvarez Monzoncillo, (editores). **Presente y futuro de la televisión digital.** Madrid: Edipo, S. A. 1999.

--. **The Block reader in visual culture.** London (etc...): Routledge. 1996.

Campi Valls, Isabel. (1992), **Què és el Disseny?** Barcelona: Columna Jove Divulgació.1995.

Cerezo, José María. **Diseñadores en la nebulosa.** Madrid: Editorial Biblioteca Nueva. 1997.

Chaves, Norberto. **El oficio de diseñar. Propuestas a la conciencia crítica de los que comienzan.** Barcelona: Gustavo Gili, S. A. 2001.

Chaves, Norberto. (1988), **La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional.** Barcelona: Gustavo Gili, S. A. 1999.

Colorado Castellary, Arturo. **Hipercultura Visual. El reto hipermedia en el arte y la educación.** Madrid: Editorial Complutense. 1997.

Costa, Joan. **Diseño, comunicación y cultura.** Madrid: Editorial Fundesco. 1994.

Costa, Joan. (1987), **Imagen Global.** Barcelona: Ediciones ceac, S. A. 1989.

Cotton, Bob; Oliver, Richard. (1993), **Understanding Hypermedia 2000, multimedia origins, internet futures.** London (UK): Phaidon Press limited. 1997.

Fernández–Coca, Antonio. **Producción y diseño gráfico para la World Wide Web.** Barcelona: Paidós Papeles de Comunicación. 1998.

Fuenmayor, Elena. **Ratón, ratón... Introducción al diseño gráfico asistido por ordenador.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili. 1996.

Fuentes i Pujol, Mª Eulalia. **La información en Internet.** Barcelona : CIMS, 1997.

Gallego Arrufat, María Jesús. **El práctico reflexivo usuario de ordenadores.** Granada: Ediciones Adhara S. L. 1994.

Gardner, Howard. **Mentes creativas : una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de: Sigmund Freud, Albert Einstein, Pablo Picasso, Igor Stravisnky, T.S. Elliot, Martha Graham, Mahatma Gandhi.** Barcelona: Editorial Paidós. 1995.

Geertz, Clifford. **El antropólogo como autor.** Barcelona: Paidós, 1989.

Gill, Bob. **Olvide todas las reglas que le hayan enseñado sobre el diseño gráfico. Incluso las de este libro.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1982.

Goetz, J. P. Y LeCompte. **Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa.** Madrid: Morata. 1988.

Goodman, Nelson. (1978), **Maneras de hacer mundos**, Madrid, Visor Distribuciones, S. A., 1990.

Greenwood, Davydd y González, José Luis. **Culturas de FAGOR.** San Sebastián: Editorial Txertoa. 1989.

Gros, Begoña (coordinación)/ Bernardo, Ana/Lizano, Magda/(...) **Diseños y programas educativos. Pautas pedagógicas para la elaboración de software.** Barcelona: Editorial Ariel, S.A. 1997.

--. **Guía de Servicios de Diseño. Asociación de Diseñadores profesionales.** ADP. Barcelona. 1995.

Gutiérrez Pérez, Rosario. **La estética del espacio escolar. Estudio de un caso.** Barcelona: Oikos-Tau. 1998.

Hammersley, Martyn/ Atkinson, Paul. (1983), **Etnografía. Métodos de investigación.** Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 1994.

Hamilton, Gordon. (1960), **Teoría y práctica del trabajo social de casos.** Mexico, D. F: Ediciones Copilco, S. A. 1987.

Haynes, W. Warren/Massie, Joseph L. **Dirección: Principios, análisis, casos.** Bilbao: Ediciones Deusto.1966.

Holtz- Bonneau, Françoise. **La imagen y el ordenador.** Madrid: Fundesco y Editorial Tecnos, S. A. 1986.

Jones, John Christopher. (1984), **Diseñar el Diseño.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1985.

Jones, John Christopher. (1977), **Métodos de Diseño.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1982.

Kristof, Ray; Satram, Amy. (1995), **Diseño interactivo.** Ediciones Anaya multimedia, S. A. 1998.

Lévy, Pierre. **¿Qué es lo virtual?.** Barcelona: Paidós Multimedia. 1998.

Lévy, Pierre. **La Cibercultura.** Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya. 1998.

Llovet, Jordi. (1979), **Ideología y metodología del diseño.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1981.

López- Barajas, Emilio. Montoya, J. M. **El Estudio de Casos: Fundamentos y Metodología.** Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. 1995.

López- Feal, Rafael. **Mundialización y perfiles profesionales. Cuadernos de educación 27. I.C.E.** Barcelona: Universitat Barcelona- Editorial Horsori. 1998.

Lovejoy, Margot. **Postmodern Currents.** Second Edition. Arts and artists in the age of Electronic Media. 1997.

Lyotard, Jean- François. **La condición postmoderna: informe sobre el saber.** Madrid: Editorial Cátedra. 1987.

Malinowski, Bronislaw. **Los Argonautas del Pacífico occidental.** Barcelona: Editorial Planeta-Agostini. 1986.

Malinowski, Bronislaw. **Diario de campo en Melanesia.** Madrid : Editorial Júcar, 1989.

Marcelo, Carlos/ Parrilla, Ángeles/ Mingorance, Pilar/ [etc.] **El estudio de caso en la formación del profesorado y la investigación didáctica.** Badajoz: Universidad de Sevilla. Secretariado de Publicaciones. 1991.

Marqués Graells, Pedro. **Software educativo. Guía de uso y metodología de diseño.** Barcelona: E. Estel. S. L. 1995.

Martí Font, Josep María. **Introducción a la metodología del diseño.** Barcelona: Edicions Ub. 1999.

Martín, E. **Composición gráfica. Del diseño a la impresión.** Barcelona: Editorial Edebé. 1995.

Martínez Sánchez, Amparo/... **Estudios de casos para profesionales de la acción social.** Madrid : Narcea, 1995.

Mcluham, Marshall. **Comprender los medios de Comunicación. Las extensiones del ser humano.** Barcelona: Paidós Comunicación. 1996.

Mintzberg, Henry. (1973), **La naturaleza del trabajo directivo.** Barcelona: Editorial Ariel, S. A. 1983.

Mintzberg, Henry. (1979) **La estructuración de las organizaciones.** Barcelona: Editorial Ariel, S. A. 1991.

Moles, Abraham y Caude, Roland. **Creatividad y métodos de innovación.** Madrid: Ibérico- Europea de Ediciones. 1977.

Mok, Clement. (1995) **El diseño en el mundo de la empresa.** Madrid: Ediciones Anaya multimedia, S. A. 1998.

Monjo, Antonia. **Interfaz para sistemas multimedia.** Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. 2001.

Munari, Bruno. **Artistas y Designer.** Valencia: Editorial Fernando Torres. 1974.

Munari, Bruno. **Diseño y comunicación Visual.** Contribución a una metodología Didáctica. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1985.

Munari, Bruno. **El arte como oficio.** Barcelona: Editorial Labor, S. A. 1987.

Murray, Janet H. (1997), **Hamlet en la holocubierta.** Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A. 1999.

Nielsen, Jakob, **Usabilidad, diseño de sitios web.** Madrid: Prentice Hall. 2000.

--. Nuevos Caminos. **Amenazas y promesas del arte electrónico.** Xacobeo 99. Xunta de Galicia. 1999.

Orihuela, José Luis; Santos, María Luisa. **Introducción al diseño digital. Concepción y desarrollo de proyectos de comunicación interactiva.** Madrid: Ediciones Anaya multimedia, S. A. 1999.

Ortega Cantero, Manuel/ Bravo Rodríguez, José/ Ruiz González, Francisco/ Ruiz Fernández, Julián (editores). **Informática Educativa: Realidad y futuro.** Cuenca: Servicio de publicaciones de la universidad Castilla- La Mancha. 1995.

Papanek, Víctor. **Ecología humana y cambio social.** Madrid: H. Blume Ediciones. 1977.

Potter, Norman. (1989), **Qué es un diseñador.** Barcelona: Paidós Estética. 1999.

Peiró, José M. **Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas.** Barcelona: PPU, S. A. 1990.

Pujadas Muñoz, Joan Josep. **El método biográfico.** Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. 1992.

Quintanilla, Ismael. **Prácticas de la psicología de las organizaciones: Casos e incidentes.** Valencia: Promolibro. 1986.

Ricarte, José M. **Creatividad y comunicación persuasiva.** Barcelona: Editorial Universitat Autónoma de Barcelona, 1998.

Rodríguez Fernández, Andrés. **Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones.** Madrid: Ediciones Pirámide, S. A., 1998.

Ruiz Collantes, Javier. **Las Profesiones del Diseño. Cómo acceder a ellas. Qué perspectivas ofrecen.** Barcelona: Editorial Planeta, S. A. 1992.

Sancho, Juana María; Hernández, Fernando; Carbonell, Jaume... **Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de casos.** Madrid: Ministerio de Educación y ciencia. 1993.

Schein, Edgar H. **Psicología de la organización.** México: Prentice-Hall. 1982.

Selle, G. **Ideología y utopía del diseño. Contribución a la teoría del diseño industrial.** Colección Comunicación visual. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1975.

Serra, Marta; Sanabre, Carles. **Elaboración de guiones multimedia.** Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. 2000.

Siegel, David. **Técnicas avanzadas para el diseño de páginas web.** Madrid: Ediciones Anaya multimedia, S. A. 1997

Swieringa, Joop; Wierdsma, André. (1992), **La organización que aprende.** E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. 1995.

Taylor, S.J; Bogdan, R. (1987), **Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A. 1994.

Teare, Richard; Davies, David; Sandelands Eric. (1998), **Organizaciones que aprenden y formación virtual.** Barcelona: Editorial Gedisa, S. A. 2002.

VanDyke, Scott. (1982), **De la línea al diseño. Comunicación. Diseño. Grafismo.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1984.

Virilio, Paul. **Estética de la desaparición.** Barcelona: Editorial Anagrama, S. A. 1988.

Virilio, Paul. **La máquina de la visión.** Barcelona: Editorial Cátedra, S. A. 1989.

Willis, Paul. **The Ethnographic Imagination.** Cambridge (UK): Polity press. 2000.

Zimmerman, Yves. **Del Diseño.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A. 1998.

Tesis Doctorales y Tesinas

Alonso Cano, Cristina. **Lecturas, voces y miradas en torno al recurso informático en un centro de secundaria. Estudio de un caso.** Tesis doctoral. Dirigida por Dra. Juana Mª Sancho Gil. Facultad de Pedagogía. Universidad de Barcelona. 1992

Bergere Dezaphi, Joelle. **Las actitudes ideológico - políticas de los trabajadores en situación de desempleo. Un estudio de casos.** Tesis doctoral. Dirigida por Dr. D. José Ramón Torregosa Peris. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Universidad Complutense de Madrid. 1989

Blanco García, Nieves. **Las Rejas invisibles, el contenido y la enseñanza de la historia.** Tesis doctoral. Facultad de Filosofía y Letras. Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Málaga. 1992

Cano García, Elena. **La calidad en la educación.** Tesis doctoral. Departamento de didáctica y organización educativa. Universidad de Barcelona. 1996.

Gonzalo Molina, Pablo (1988), **La comunicación interna en la empresa.** Tesis doctoral dirigida por Dr. D. Antonio Sánchez Bravo Cenjor. Universidad Complutense de Madrid. 1989.

Heras Montoya, Laurentino. **Etnografía del espacio escolar : estudio de un caso.** Tesis doctoral. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Educación. 1994

Navarro Güere, Hector Iván. **Sentir la pantalla. Diseño de Interficie / Superficie. Multimedia Interactiva.** Tesis doctoral. Facultad de Bellas Artes. Universidad de Barcelona. 1999

Medina García, José. **Aportaciones al estudio del proceso de cambio en las organizaciones.** Tesis doctoral. Dirigida por Dr. D. José A. Forteza Méndez. Departamento de Psicología Evolutiva y diferencial. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. 1983

Meseguer Albiac, Ramón. **La motivación en la toma de decisiones.** Tesis doctoral. Dirigida por Dr. D. Miguel Siguan Soler. Departamento de psicología. Facultad de filosofía y letras. Universidad de Barcelona. 1969?

Puigdellivol, Ramón. La investigación cualitativa en publicidad. Tesis de licenciatura dirigida por Dr. D. Enrique Tora Tortosa. Departamento de Psicología evolutiva. Universidad de Barcelona. 1980

Soler Vicente, Ceferí. La cultura organizativa y las estrategias de recursos humanos. Una visión directiva. Tesis doctoral. Dirigida por Dr. D. Quijano de Arana y Dr. Salvador García Sánchez. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona. 1996

Publicaciones periódicas impresas

Communication Arts. California, U.S.A. Coney & Blanchard.

Comunicación y sociedad. Pamplona: Facultad de Ciencias de la Información. Universidad de Navarra, [1989]-

Etapes Graphiques. París: Pyramyd NTCV.

Eye. (The international review of graphic design). Inglaterra.

Experimenta. Madrid. Experimenta, S.L.

ID (The international Design Magazine). New York, U.S.A.

Leonardo. San Francisco, U.S.A. MIT press journals.

Temes de Disseny. Barcelona. Servei de publicacions Elisava,

Tipográfica (Comunicación para diseñadores). Buenos Aires.

Visual. Madrid. Edipo, S.A.

Wired. San Francisco, U.S.A.

Publicaciones periódicas multimediáticas

http://www.cinevideo20.es
Revista Cinevideo 20.

http://www.commarts.com
Revista Communication Arts.

http://www.iua.upf.es/formats/
Formats, revista de comunicación audiovisual.

http://mitpress.mit.edu/leonardo
Revista Leonardo.

http://www.media.mit.edu
Instituto de tecnología de Massachusetts.

http://www.printmag.com
Revista Print Magazine.

4. ANEXOS

4.1. ANEXOS **DOCUMENTALES Y DE INVESTIGACIÓN**

Se ha decidido incluir un capítulo en forma de anexo dónde se incluirá material recogido en la investigación con fin ilustrativo, en forma de cuaderno de bitácora.

1) Preguntas de las entrevistas realizadas al coordinador/diseñador multimedia durante el estudio de caso y a otros miembros de la organización. Se recogen algunas de las preguntas que fueron dirigidas a varios de los miembros de la organización con la intención de coger información sobre su trabajo, funciones, articulación, etc.

2) Ejemplo de transcripción de las entrevistas realizadas al coordinador/ diseñador multimedia y a otros miembros de la organización durante el estudio de caso.

3) Ejemplo de anotaciones de campo.

4) Ejemplos de evidencias referidas a la comunicación interna. El correo electrónico.

5) Ejemplo de las evidencias del programa de registro de horas.

6) Presupuesto del proyecto “Navidad, tiempo para compartir”

7) Documentos del seguimiento del proyecto “Navidad, tiempo para compartir”: Guión inicial; informe técnico.

8) Fotografías de la organización.

9) Documento referido al proceso inicial de investigación: Llegada a Barcelona.

Preguntas

Estas preguntas fueron dirigidas a varios de los miembros de la organización con la intención de coger información sobre su trabajo, funciones, articulación, etc. La división corresponde a los días que tuvieron lugar algunas de las entrevistas programadas.

e. S. 23-11-2001

Introducción y notas:

Ya hemos tenido varias reuniones acerca de mi investigación meses atrás. Ahora te explico de nuevo brevemente en qué va a consistir el proyecto para despejar dudas que puedan haber surgido durante este tiempo. Luego te expondré mis necesidades prioritarias para comenzar cuanto antes la investigación.

Partimos de la comprobación de tres hipótesis centradas en la estructura de la interactividad de aplicaciones multimedia, referentes al diseñador y a los miembros del equipo interdisciplinar.

¿Cómo voy a organizarme para recoger la información? Antes de acceder a las diferentes áreas dispondré de un plan de trabajo elaborado anteriormente. Utilizaré como métodos de recogida de datos, la entrevista, la observación participativa y no participativa. Grabaré con micrófono y cámara de vídeo algunas situaciones que se consideren relevantes.

Algunas veces te expondré previamente el plan de actuación a ti (aunque conozco a la mayoría de trabajadores me puedas aconsejarme movimientos y evitar otros, sobre todo al comienzo de la investigación) otras veces, que serán la mayoría de ocasiones, dado que soy el responsable de la investigación, desenvolveré las preguntas a los responsables del área directamente sin consultarte. De todos modos podéis acceder a la información que recopilo en cualquier momento.

Actividades:

Conocer los proyectos que se están llevando a cabo. Sus características. Cuanto más información disponga mejor. Memoria de los proyectos multimedia. Habrá que determinar cuales son los proyectos que vale la pena centrar más la atención. Recogería los bocetos, la estructura inicial, el árbol de contenidos, guiones, etc.

Mantendremos dos o tres entrevistas al mes. Estoy seguro que con esto mejoraréis la producción en la empresa.

Preguntas a Santiago:

¿Cuáles son los trabajos que desarrollas actualmente? ¿Cuál es la función que desarrollas en ellos?

Más preguntas a Santiago:

¿Cuál es tu función ahora mismo en la empresa? ¿Cuáles son tus responsabilidades?

¿Cuáles son los trabajos que desarrollas actualmente?

¿Qué ha cambiado desde el primer día?

Cuéntame cómo empezó tu experiencia de profesor de técnico de productos interactivos en escuelas de diseño.

Notas: Recibo ánimos al entregarle la entrevista transcrita. Comprendió que el trabajo laboral absorbió mis tareas de investigación. “Sí claro. Al centrarte en tu trabajo laboral has dejado a un lado la tesis. Lógico” Santiago con toda naturalidad.

e. S. 11-01-2002

Preguntas y notas para la entrevista a Santiago que me sirvieron para realizar el capítulo: Ensayo de retrato.

Tomando como base estrictamente profesional. Años de ejercicio en la profesión. Sus comienzos. Sus inquietudes. ¿Otra profesión a las que deseas dedicarte?
¿Cómo accedió a los estudios académicos? ¿sus aficiones por aquel entonces eran? ¿compaginabas los estudios con otra clase de actividad?

Recuerdos de aquel periodo, el alojamiento.
¿Cómo accedió a la profesión? ¿Hiciste cursos de especialización? ¿Fuiste autodidacta?
¿Continuaste asistiendo a cursos de perfeccionamiento, de actualización?
¿Qué referentes que te han impulsado a continuar con la profesión? ¿Qué artistas, qué diseñadores, qué libros...?
¿Cual es tu valoración de tu pasado? ¿positiva o negativa? ¿cambiarías aspectos...?
¿Cómo ves ahora todos estos cambios, la tecnología al alcance de todos?
¿Cómo ha cambiado la vida dentro de la empresa? ¿Es tú segundo hogar?

Presente
¿Compaginas tu actividad profesional con la académica?
¿Dedicas muchas horas a preparar las clases, los proyectos?
¿Los compaginas con tus aficiones, tocar la guitarra, jugar al fútbol?
¿Te encuentras a gusto con tu puesto de trabajo? ¿Aspiras a otro trabajo? ¿Cómo mejoras tu trabajo diario?
¿Cual es tu motivación diaria para seguir día a día desde el punto de vista profesional?
¿Apuestas por la tecnología, por otros formatos? ¿DVD?
¿Los demás compañeros qué opinan de Santiago? ¿Es un trabajador incansable, con excesiva dedicación?
¿Te tienes como buen diseñador? ¿Han reconocido tus méritos?
¿Cómo ves el clima de la empresa? ¿Ordenado, bien estructurado? ¿Hay suficiente control? ¿Se cumplen las expectativas?

Las virtudes, los valores.

Los mayores defectos.

Nota: Posible introducción que hable sobre los individuos como artistas o diseñadores profesionales. Su trabajo por vocación. Santiago se considera diseñador multimedia.

e. d. 5-02-2002

Entrevista a Fernando. Fernando es el director de Película Interactiva.

Introducción:

Quiero volver al punto dónde lo dejamos en la anterior entrevista. Comenzaré haciéndote unas preguntas referidas al capítulo de la empresa y su funcionamiento que creo que son importantes.

Los planes de futuro,

¿Cómo os ponéis al día en la actualización de vuestra estrategia?

Sobre la organización del espacio y tiempo en la empresa.

¿Cómo y porqué surge la idea de evaluación y análisis de aplicaciones multimedia por parte de los diversos equipos que trabajan en esta empresa?

¿Puedes explicarme brevemente vuestros referentes en el análisis?

Sobre el proceso del producto y venta.

¿Quién es el que se encarga de vender el producto al cliente?

¿De qué manera interviene el diseñador en este proceso?

He observado que muchas veces intervienes de forma directa en la ejecución del producto multimedia.

¿Cuál es tu misión en el desarrollo de las aplicaciones multimedia?

¿Cuáles son tus aportaciones?

¿Haces hincapié en la interactividad?

e. cu. 5-02-2002

Entrevista a Amaya. Amaya es la responsable del equipo de proyectos culturales.

El proyecto Cultural es un pilar básico en los que se apoya vuestra empresa.
¿Cómo y porqué nació este departamento?
¿Quién o quienes demandan este producto cultural?
¿Cuáles son vuestras aportaciones a estos proyectos? ¿Cuáles son las características que os distinguen de los demás? ¿Aplicaciones multimedia con técnica pero sin contenido?
¿Cuál es vuestra metodología de trabajo?
¿Quién es el responsable de aportar la estructura de la interactividad?
¿Cómo influye la figura del diseñador (o coordinador del área multimedia) en vuestro equipo?
¿Cuales son sus aportaciones más valiosas a tu punto de vista?

e. todos. 22-02-2002/ 01-03-2002

Realicé preguntas a casi todos los trabajadores de Película Interactiva sobre la estructura de la interactividad, sobre sus funciones en esta organización:

¿Qué tarea es la que realizas ahora? ¿Qué programas utilizas? ¿Quién trabaja contigo? ¿Te gustaría que participara más gente? ¿Quién es el responsable del proyecto? ¿Crees que organiza adecuadamente el reparto de tareas? Y ¿Santiago?

¿Encuentras errores (que no se ha percatado el responsable del proyecto y los diversos equipos con los que trabajáis en conjunto) en la aplicación en el que trabajas (u otros que recuerdes más habituales)? ¿Cómo los corriges?

¿El esquema de la interactividad te viene dado? ¿Te gustaría profundizar más en ella? ¿Cómo tratas los comportamientos interactivos?
¿Qué es lo que gusta de las aplicaciones multimedia?
¿Qué es lo que no te gusta?

¿Cuál es la aplicación que más te ha satisfecho desde que trabajas como diseñador multimedia? ¿Qué tipos de trabajo son los que te gustaría profundizar?

¿Qué te gustaría que pudieran hacer las aplicaciones multimedia con el máximo grado de interactividad?
¿Cómo valoráis vuestra relación con el cliente durante el desarrollo de la aplicación?

Tarea: ¿Qué actividad?
Objetivos: ¿qué quieres alcanzar con ello? ¿Qué es lo que te gustaría hacer de la aplicación? ¿Trabajarías más alguna parte en especial? ¿Cuál?
Acciones: Para llegar a tu propósito... ¿ves muchos caminos en la pantalla que te compliquen la tarea? ¿Te gusta programar? ¿Te gusta diseñar?
¿Qué te gustaría que las herramientas pudieran hacer y no hacen ahora? ¿Con las que trabajas haces todo lo necesario?
(Por ejemplo: no deberíamos utilizar las teclas sino un lápiz virtual; no quiero ver código informático); (actividades físicas):

Otros equipos:
El condicionamiento del encargo. Presupuesto inicial. Estadística. Edad media de los trabajadores. Programa de registro de horas.

Otras preguntas:
¿Tenéis en cuenta factores psicológicos de navegabilidad? ¿Determináis algún porcentaje de usuarios (datos cuantitativos) que no cumplirá estos objetivos?

e. S. 31-5-2002

Preguntas a las cuales Santiago respondió por escrito.

Metodología de investigación y conclusiones de la metodología llevada a cabo por el investigador.

a) Trabajo de campo y recogida de datos. Conocer la valoración del diseñador multimedia y de la organización.

¿Por qué me aceptasteis? ¿qué te llevó aceptar la investigación? ¿Tu propio impulso o mi insistencia en que aceptaras?
¿cuáles fueron tus primeras impresiones hacia mí como investigador? ¿Qué te pareció en un primer momento la investigación que llevaría a cabo?
¿Cómo viste que aplazara mi investigación hasta Noviembre? ¿crees que se enfrió mi impulso inicial?
¿te he insistido mucho, te he dejado tiempo para trabajar? ¿hubieras preferido que no estuviera algunos días? ¿te he agobiado? ¿te llegué a incomodar en tu tarea diaria? ¿ha sido beneficioso para la organización? ¿sospechasteis de que pudiera utilizar los datos con fines distintos a los negociados? ¿confiabas en mí como investigador? ¿crees que el trabajo va a merecer la pena? ¿qué piensas de la veracidad de los datos?

b) Aportaciones concretas:

¿Qué te he aportado? ¿al diseñador y a la empresa?
¿en qué te he ayudado? ¿De mi oferta cual fue lo más importante?
¿cuáles son los principales y los cambios más evidentes en que te he servido de apoyo? ¿qué ha aprendido sobre mi trabajo en relación con sus puntos de vista?
- El desarrollo de la reflexión ante tu práctica diaria.
-¿He aumentado tu capacidad de autocrítica?
-¿He incrementado tu autoestima y seguridad? ¿hacia que aspectos?

e. S. 7-6-2002

Algunas preguntas referidas a la función del diseñador para la comprobación de resultados con Santiago: ¿De qué tratan los contactos escritos y (verbales) de Santiago? ¿cuáles son los temas que trata? ¿son temas variados o distintos? ¿cómo está clasificado tu correo electrónico? (promedio de cartas recibidas y e-mails recibidos al día. Cartas enviadas y e-mails enviados al día.)

Recojo evidencias según la:

Distribución del tipo de correo según su objeto. En %.
Distribución de horas del contacto verbal según su objeto. En %.

Otras preguntas:

¿Cómo llamáis al diseñador interactivo? ¿Diseñador multimedia, realizador multimedia, creativo?

¿Cuánto tiempo dedicas a actividades directivas?
Según la distribución del tiempo y de las actividades por medios de comunicación. Distribución de horas. En % ¿cuánto ocupa de tu tiempo?

Distribución del número de actividades. En % ¿qué número de actividades realizas? Las actividades como coordinador y diseñador multimedia. (Su distribución de tiempo).

¿Santiago determina las estrategias del área multimedia? ¿y de las demás áreas? ¿cómo defines tu labor dentro de Película Interactiva? ¿agotadora, relajada? ¿vives preocupado por tu trabajo? ¿te llevas el trabajo a casa? ¿fuera de la empresa trabajas en tus proyectos personales? ¿de qué depende la asignación de tareas a cada trabajador? ¿determinados días a la semana son distintos a los demás? ¿hay actividades que le dediques únicamente unas horas determinadas?

"Santiago nunca está ocupado para los diseñadores" ¿quieres controlar toda la información? ¿estás acostumbrado a la variedad de tu trabajo? ¿te aburre y por eso cambias? ¿hay alguna actividad o función en la organización que te gustaría participar más?

Actividades del diseñador multimedia. (En los tres meses de observación. Cabe la posibilidad de incorporar datos desde la inauguración de la empresa si el programa de registro de horas lo permite. En % por cada año.)

Por tipo de productos que elabora la organización y que interviene el diseñador multimedia:

- Productos interactivos on line. 70 % (web, banners, animaciones, 3D, PDF...)
- Productos interactivos off line. 20 % (CD-ROM, animaciones, vídeos, 3D, ...)
- Otros productos comunicativos audiovisuales: Vídeo documentales y gráficos: 10 %

Actividades del diseñador multimedia por etapas del trabajo (en los tres meses de observación siguiendo la metodología de proyecto). (El programa de registro de horas. En %.) Una posible categorización es la siguiente:

- Prediseño. (Generalmente es el cliente quien lo realiza y viene marcado por una descripción, un guión general, unos recursos técnicos que se necesitan, una definición del entorno de comunicación.)
- Estudio de viabilidad del proyecto. (Viabilidad, Aspectos funcionales, Aspectos técnicos, Aspectos económicos, Concreción del marco de desarrollo del proyecto, Personal, Presupuesto, Plan de trabajo, Especificaciones técnicas, pedagógicas y entorno de desarrollo.)
- Aproximación al diseño inicial. [Estructura general de la aplicación multimedia. Guión de cada módulo o epígrafe: (diseño de la interactividad, secuencia de presentación, otros parámetros) Bases de datos. (conceptualización de los contenidos y su escritura, y contenidos complementarios cono el tratamiento de errores, ayuda) Diseño del interfaz y diseño de las pantallas.(definición de áreas de actuación)

- Realización del proyecto multimedia interactivo. (Estudio inicial y definición del problema por parte de los diseñadores, análisis del problema, planificación de la solución, formalización, programación, tratamiento de imagen y sonido, maqueta.)
- Redacción de la documentación.
- Evaluación externa del producto multimedia interactivo. Beta-test.
- Evaluación interna y externa.
- Mantenimiento y actualización de estos proyectos.

Fuente: Marqués, 1995

Otras preguntas para obtener evidencias:

Respecto al flujo de Información recibido por Santiago:

¿Cómo está clasificado tu correo electrónico? (promedio de cartas recibidas y e-mails recibidos al día. Cartas enviadas y e-mails enviados al día) ¿de qué tratan los contactos escritos y (verbales) de Santiago? ¿cuáles son los temas que trata? ¿son temas variados o distintos? Dudas: ¿para el proyecto navideño tenías otras páginas de referencia?

Realizadores multimedia:

¿Qué os parecen las reuniones de Framework? ¿Qué responsabilidades son las más habituales de tú trabajo diario? ¿Colaboráis con el área gráfica? ¿Qué os parece el programa de registro de horas? ¿veis ventajas o son todo inconvenientes? ¿Por qué no solicitasteis más mi ayuda? ¿os condicionó mi rol de investigador a la hora de ejecutar vuestra tarea?

Programadores

¿Qué os hubiera podido profundizar y no habéis hecho? ¿Quiénes son los encargados de la configuración del sistema informático de todos los ordenadores de la empresa? ¿Quiénes son los que los reparan en caso de avería o surge algún problema? ¿A qué se dedica un miembro del equipo

informático? ¿Tenéis tareas independientes? ¿Qué es lo que aportan a las aplicaciones multimedia? ¿Sólo programación informática y código fuente?

Director de Película Interactiva

¿Para qué la formación en la compañía? ¿qué modelo de formación? ¿cómo seleccionas al personal?

Diseñador gráfico

Conceptos en los que se basaron para realizar la imagen corporativa de Película Interactiva. ¿La imagen corporativa transmite los valores de la empresa?

Organización (Película interactiva)

Trabajos por iniciativa de la organización y por encargo:

Trabajos de producción y realización por iniciativa propia: Su página web, su intranet, propia publicidad: 2%

Trabajos por encargo: 98%

e. S. 18-6-2002

Preguntas pendientes a Santiago.

Los correos guardados datan desde... hasta...

En los correos la actividad "fútbol" es más del 50% de toda la información recibida. Supera a todas las actividades de la vida del diseñador. ¿Cuántos correos electrónicos tiras a la papelera y cuantos guardas?

Preguntas explícitas

¿El diseñador idea, boceta, plantea el esquema del hipertexto? ¿el diseñador aporta la estructura de la interactividad? ¿trabaja él sólo en la realización de este esquema o documento? En el caso del proyecto navideño el esquema ha sido trabajado junto al cliente ¿y los demás diseñadores?

¿Se puede hablar de una evolución en el proceso del esquema de la interactividad aquí en esta organización? La representación de este esquema sobre papel o para facilitar la explicación a los demás, etc. Tu experiencia te habrá permitido reflexionar sobre ello. ¿Qué valor le dais a ello? ¿cuáles son los aspectos más problemáticos?

¿Cuales son los productos interactivos de los que más te convence el resultado desde el inicio de la organización? ¿es posible obtener el esquema de la interactividad de estos productos?

¿Hay alguna actividad en la organización que te gustaría participar más?

¿Qué aspectos mejorarías?

Ejemplo de transcripción de entrevistas

e. S. 23-11-2001

Entrevista a Santiago
13:05 horas, sala de reuniones.

Es la primera entrevista desde que me dedico exclusivamente a la recogida de datos. Está grabada, pero la transcripción no es completa. Aquellas evidencias más interesantes y que aportan más valor al estudio son las que aparecen a continuación:

Mientras le explico a Santiago los aspectos más destacados de la investigación le pregunto por la elaboración de presupuestos que desarrolla habitualmente:
(...)
Santiago: La elaboración de presupuestos es una lucha.

Francisco: Es un tema que es importante y te vi el otro día desarrollándolo. Vosotros estáis a vueltas con ello. Es primordial.

Santiago: Es primordial. A ver, para ligar un proyecto, lo que te pide todo cliente ¿no? El proyecto será así, la idea es esta... Valóramelo. Esto vale, tal como me lo has explicado, tanto. Bueno vale, me parece bien. Ahora te voy a definir el proyecto de verdad. Pero esto no se parece en nada a lo inicial. Tengo que volver a valorarlo. Ostra. Va, lo valoras. El proyecto por duplicado. Hostia, ahora ya no llego. Bueno ahora empieza a reducir por aquí a modificar el proyecto hasta que llegas una conclusión de relación de precio y de... que según que casos es muy laborioso. Este mismo que estamos haciendo ahora para Navidad. Que es una web, unas herramientas para que los niños puedan escribir una carta a los reyes. Era una cosa muy pequeña al principio y se ha ido haciendo grande que se ha triplicado o cuatriplicado el precio, el trabajo y todo. Y la idea inicial era la misma, pero una vez la desarrollas van saliendo cosas. Pero esto no estaba previsto. Hay que hacer mas ilustraciones y... Bueno hay que ir cuadrando todo esto con el

agravante en este caso de que el tiempo pasa, de que la fecha de salida es por Navidad. La Navidad es una fecha... y va pasando el tiempo, cada vez tienes menos tiempo para realizar el proyecto. Es una lucha el presupuesto y necesaria. Normalmente antes lo llevábamos Fernando y yo esta tarea de presupuestos pero cada vez más ya conocemos los proyectos, por lo tanto somos los responsables de proyectos, el Alejandro o incluso el Miguel o Javier ya empiezan hacer presupuestos de cosas más pequeñas. Por que ya conocen este tipo de proyectos, por que ya tienen el contacto con el cliente y... ya entran en la dinámica de valorar el trabajo porque lo han hecho. Y también es bueno que cada responsable de proyecto haya discutido con el cliente este precio. Hacer el esfuerzo de valorarlo, de no equivocarse. De valorarlo correctamente. ¿Porqué? Por que a la hora de desarrollar es más consciente del precio que le ha dado al cliente. ¡Hostia, le di esto y cuando me he pongo a trabajar: ¡Uy! ¡me he equivocado! Pues ahora ya la has cagado. El precio está dado ya has llegado a u acuerdo con el cliente. Esto hace una, que el trabajador aprenda a valorar el trabajo en su justo valor y que a la hora de realizarlo pues lo realice de acuerdo con ese precio y se dé la prisa que necesita o llegue al detalle que permite ese precio ese presupuesto.

Francisco: O sea que es algo ha tener en cuenta.

Santiago: Que la intención es que la gente vaya participando más en esta valoración. Para que se implique más en el trabajo, sino la gente no sabe lo que vale, le pasa el proyecto y un poco le da igual si dura una semana o dura un mes. En cambio si están metidos y comprometidos con ese presupuesto también les obliga a darse prisa, a espabilarse, a entretenerse lo justo para que entre dentro de ese presupuesto. Y aparte que se hacen mil... “mil” (corrigiendo, queriendo decir que son muchos pero no llegan a la cantidad que ha dicho) cantidad de presupuestos que no salen, entonces se pierde mucho tiempo discutiendo el proyecto, no así, asá, cuadras el presupuesto y mira no lo hacemos. Mira, has perdido dos o tres días discutiendo y bueno, de cada diez presupuestos salen cinco trabajos. O sea que se hace mucho y luego no llega a tener frutos. Es importante.

Continuo explicando aspectos metodológicos de la investigación. Le hago preguntas sobre la cultura de la empresa y cómo conseguir documentación relativa a ella.

Santiago: (Sobre la historia de la empresa) Esto está escrito en algún sitio. (...) Hay catálogos, si tú pides esta información te la puede dar una: Eva. Pídele todo lo que sea impreso de Película Interactiva. Todos los catálogos. En algún sitio ha de haber algo de historia. Federico también te puede facilitar algún impreso que explique un poco la historia de Película Interactiva.

Francisco : A parte de estos documentos impresos, también tú...

Santiago: Sí, yo te puedo contar anécdotas...
(...)
Santiago: Quizá no son muy de libro. No están escritas en ningún sitio. Del día a día y de la historia de Película Interactiva sí que con Fernando tenemos una filosofía de empresa y de manera de hacer. Sí que se intenta transmitir a los que vienen nuevos a los que se añaden en el grupo, que nuestra manera de hacer es esta, que valoramos más estos, que el cliente tal... que intentamos...
(...)
Santiago: Sé que es una filosofía que tenemos intrínseca quizá entre Fernando y yo y los que hace más tiempo que estamos aquí y que la gente a medida que se va incorporando al equipo va entendiendo, aprendiendo, valorando y lo ves que la gente acaba funcionando de la misma manera. En cambio no es una cosa que cuando entra alguien le digamos: esto es así y así, esto funciona... No.

Francisco: Si no está escrito es porque seguro que no tenéis tiempo, os dedicáis...

Santiago: Por que tampoco es una ciencia cierta y es más unas veces de carácter y una manera de concebir la vida y el trabajo y los valores que les damos pues al proyecto al cliente y tal. Es más de funcionamiento y de funcionamiento que nos ha salido bien, y es más un modo de vida, (de vida) de trabajar pues que está con nosotros y simplemente lo trasmitimos en el día a día. No esto así no, porque para nosotros esto más importante hacerlo así... vale, la gente lo va aprendiendo y se va repitiendo otras veces.
(...)

Santiago: Hay una anécdota muy divertida que es de dónde sale el nombre “Película interactiva” (Película Interactiva). Nosotros cuando hacíamos los primeros “cedes” siempre en cada proyecto que hacíamos había una carpeta imágenes, y una carpeta que eran las “películas” que eran las “películas” de Director. Escrito tal cuál.

(...)

Continúa la negociación con Santiago mientras comentábamos el proyecto inicial de investigación:

(...)

Santiago: Cómo ha ido creciendo en gente, y el crecimiento en gente viene paralelo a nuevos productos, el canal de nieve, el canal cultural, esto nos ha obligado a crecer en gente pero también económicamente. No sé al detalle que quieres llegar ni sé el detalle que te va a querer dar Fernando. Pero si que este crecimiento se podría reflejar tranquilamente.

(...)

Santiago: Seguro que es divertido ver esta evolución incluso comparada con la evolución del mercado. Nosotros empezamos... El segundo CD-ROM de España que se hizo en España lo hicimos nosotros. El primero se hizo en el País Vasco. Pero el nuestro era el primer CD-ROM español que llevaba vídeo. O sea es que no había nadie más que hiciera CD-ROMs. El País Vasco en empresa y nosotros aquí casi fuimos de los primeros... El primero que salió era nuestro no quiere decir que a la vez hubiera otras empresas paralelas que hicieran pero no había nada. Pero con calidad no había nada. Se hacía mucha mierda sin tirarme flores. Pero nuestro producto estaba bastante cuidado para lo que era en esa época. Y la evolución del mercado que al principio eso era una cosa que... los ordenadores no estaban ni extendidos ni preparados, el CD, no todo el mundo tenía un lector de CD, era un poco una cosa... En pocos años ha sido un estándar, en pocos años ha tenido un break por que ha interrumpido el mundo web... El CD ha perdido fuerza totalmente, bueno, sí hemos perdido trabajo de CD pero el de web nos ha dado un impulso enorme, con los canales nos ha dado otro impulso. Pero con la crisis después de estas inversiones tan heavies de Terra, Eres Más, de todos estos portales que han ido invirtiendo. Mucha gente se ha arruinado o ha llegado a un punto que no me devuelve el dinero que tenía previsto. Corto el riego, cierro el grifo... y en los portales nos ha pasado, de ser una cosa que tiene mucha salida, el cliente ha

dicho, no tengo más dinero para mantenerlo. No nos mantienen el portal que hacemos... Esta herramienta hay que ir a venderla a otro sitio para haber si alguien la quiere porque el cliente ha dicho que está en un momento de crisis. Esto nos afecta por una parte pero en cierta manera nos va bien porque así podemos comercializar el mismo producto.

(...)

Santiago: A partir de un punto los CD-ROM van en cuenta gotas.

(...)

Santiago: Es muy corta la historia. Antes nos lo hacíamos todos nosotros. Fernando, yo y gente que no ya no está aquí hacíamos de guionistas, de interactividad, de presupuesto, de todo ¿no? No había equipo informático éramos nosotros mismos. Y sí que en dos años para acá hemos montado el equipo informático, ha venido Amaya, los guionistas, los redactores, todo esto es muy reciente, muy reciente.

(...)

Santiago: Antonio es el cabecilla del grupo de los informáticos. El tío es super inteligente y tiene una visión muy concreta de cómo tiene que ser un equipo. Es buen interlocutor para que te hable de estas cosas. La motivación que tienen, la psicología, etc.

(...)

Francisco: ¿cómo es comprensible de que pasen tanto tiempo programando?

Santiago: Yo lo entiendo, también... sé lo que es estar programando en Director. También yo se lo que es programar, que es escribir, y escribir y estás todo el día escribiendo para que una cosa funcione y eso lo entiendes.

(...)

Francisco: ¿Cuáles son los trabajos que desarrollas actualmente y cuál es la misión que desarrollas en ellos?

(...)

Santiago: La agenda cultural. Es un proyecto, ideado aquí. Guionado aquí, montado aquí, programado y diseñado y que ahora se está intentando vender. Lo que estamos haciendo ahora. Hostia que vamos a ver *una entidad bancaria* que está interesada. Repintamos un poco el site para que se vea un poco mas identificado. Hostia que vamos a ver ahora un Ayuntamiento. Pues los contenidos han de variar un

poquito. Es mejor que vean en primer lugar no se qué que otra cosa. Es para una agenda joven, pues movemos un poco más el contenido para que salga más juvenil. Es un producto que no se ha vendido que se ha hecho aquí y que hay que vender para rentabilizar todas las horas que se han invertido.

(...)

Santiago: Tienes que ver los proyectos que se van a desarrollar ya. Que están encima de la mesa. Que se empiezan o que están en fase... porque que son los que vas a poder acceder a ellos durante los próximos tres meses. Supongo que tienes que elegir algunos o los que más te interesen y pedir información al cabecilla del proyecto o a la gente que está más implicada sobre estos detalles que necesitas saber ¿no? (...) Puedes ver quién es el cabecilla, un poco enterarte cuando hay reuniones, si hay esquemas hechos a mano puedes pedir que te lo guarden, si lo pasan a limpio, también. Primero decidir, pues voy a fijarme sobre todo en este y otro proyecto.

(...)

Santiago: Si quieres te hago una lista de lo que estamos desarrollando ahora...

Francisco: Lista he visto en la aplicación que tenéis de horas...

Santiago: Ahí salen todos, pero no sabes tú de que van cada proyecto. Hay cosas que con títulos que si no los conoces no sabes la envergadura que tienen o que implicaciones tenemos. Yo te podría explicar de que va cada proyecto más o menos. Uno es que tu elijas unos y te pongas en contacto con el responsable del proyecto. Y por otro lado sepas de que va todo esto... (...) Aquí en gráfico están haciendo la imagen corporativa de tal, que luego vendrán las webs (...) ¿Quién diseña esta web los grafistas o los multimedia? Esto pasa estas veces, que entra el proyecto por la banda de gráfico. Cuando llega el momento de web, sigue la línea marcada por gráfico, pero lo desarrolla multimedia. A veces no, incluso gráfico hace como unas pantallas y simplemente multimedia lo monta. En base a lo que haya dictado. Cada aplicación es muy diferente. O te explico un poco de que va cada proyecto, para que sepas lo que se está haciendo y tal... Tú te pones con en contacto con el responsable del proyecto...

(...)

Santiago: También puede pasar que yo no te pueda definir todos, por que alguno es de gráfico y no se de que va. Marina a veces entra proyectos que son sólo de producción, le envían un CD, mira que hay que

duplicarlo, Marina misma hace trabajo de producción de un CD y sólo se entera ella prácticamente ¿no? o los informáticos que desarrollan un código para una aplicación que desarrolla no se quién y yo tampoco me entero.

(...)

Santiago: Yo creo que aquí funcionamos diferente de otras empresas tipo IBM o ni tan grandes. Hay una filosofía un poco diferente de la convivencia y grupo. Esto puede ser que sea un poco... que no sea la típica estructura... Te puede salir un poco de todo. Desde organización, éxito en el trabajo en equipo como de caos, desorganización, descoordinación (...) Según cómo te puede quedar un caso curioso... Aquí el funcionamiento es este.

(...)

Santiago: Pues yo te preparo una lista de proyectos y los comentamos. (...) Me interesa hacerlo ya. Por que si no nos pasará que empezará un proyecto y que tú no tienes constancia y que empiecen a ver reuniones y creo que te puede interesar estar desde el principio ¿no? Si te los digo el Lunes o Martes... (...) Ya podrás decidir dónde vas atacar que yo creo que serán. Uno es el interactivo de la Farga que será lo más interesantes que habrá y luego pequeñas aplicaciones cómo esta que estamos haciendo, esta de Navidad que te digo. Esta durará dos semanas. Pero es un pollo, intervienen los programadores, se contrata a un ilustrador, interviene un diseñador... Este diseñador que en este caso soy yo que estoy con el cliente haciendo el guión y validando y estructurando toda la aplicación. Luego yo me reúno con el ilustrador y le explico todo lo que me ha dicho el cliente. Me reúno con el programador le explico de qué va la programación. Esto durará dos o tres semanas como mucho. Y se habrá acabado. Pero a todo no ser muy grande es un proyecto muy interesante. Enfocado a los niños...

(...)

Santiago: Yo llevo con este presupuesto un mes... y decidiendo para arriba y abajo no, ahora lo haremos así y asá... ahora vuelve a valorar. Finalmente han decido... ok ... han aceptado el precio. Felipe ya se pone a trabajar. Ayer he tenido una reunión con el ilustrador hubiera estado bien que estuvieras aquí pues estuvimos dos o tres horas dibujando... cómo se tiene que plantear y tal... y nada, Felipe esta tarde se reúne con Rafael para explicarle de que va el proyecto. Uno hará una parte otro otra. Llevan una semana instando un componente de un ordenador para... para poder desarrollar aquí en Peli y que cuando traspasemos la aplicación al servidor de la *organización cliente* pues que sea un servidor igual

que todo funcione. Hemos tenido que hacer una investigación, instalación, comprobar que todo funcionara para poder empezar a desarrollarlo. Aquí intervendrá en muy poco tiempo mucha gente. A dos idiomas, en catalán, en castellano. Es una campaña de solidaridad. Este puede ser interesante el *proyecto cultural* también. Alejandro va a empezar ahora, tiene un proyecto de un canal educativo...

(...)

Santiago: Esto será lo primordial, para que puedas decir a quién ataco, con quien hablo...

(...)

Santiago: Hay caras largas, hay tensiones, claro y yo dirijo (...) Estos pasos y controles son interesantes, estas reuniones...

(...)

Santiago: Yo creo... En esto hay que ir con cuidado, en el sentido de que una cosa es pedirte la opinión y tal y la otra es estar metiendo baza todo el rato si tu no estás implicado en el proyecto. Mejor te callas y... Porque a veces, ¡pero que hacéis! ¡Pero si esto no! Si no estás metido en el proyecto o lo estás viendo desde fuera y hay una serie de problemática que desconoces pues...

Francisco: Te lo comento porque a mí me gustaría tener la máxima transparencia posible...

(...)

Santiago: Una cosa es que charlando tú y yo opinemos o que yo te diga Francisco o que alguien te pida la opinión. Y otra es estar por ahí de invisible y ¡Este rojo, tal! Metiendo baza. Si estás implicado sí pero si no pero si no puede ser como un "hostia y ahora este que dice" Hay que ser delicado.

(...)

Francisco: No te preocupes que lo tengo muy en cuenta.

(...)

Santiago: Es que no hay tiempo. Tú acabas un proyecto y al mismo día que lo cierras tienes que empezar otro. Bueno, no, ya lo has empezado a mitad del otro y se van cabalgando y no hay casi tiempo de hacer un análisis de cómo quedó y cómo fue todo. Sí que se tiene en cuenta. Cuidado que la última vez que hicimos una cosa de este tipo, pero no se elabora una memoria.

(...)

Santiago: Ya ves que es difícil encontrarme.

Ejemplo de anotaciones de campo

19·11·2001

Hoy lunes comienzo a preparar la recogida de datos en Película Interactiva. Mi ilusión es grande. El viernes pasado todavía estaba trabajando en esta empresa. Mi último proyecto fue la realización de un documental audiovisual que conmemoraba los seiscientos años del Hospital de Santa Creu y San Pau. Había llegado a un acuerdo con el director de la empresa y el coordinador del área multimedia para la recogida de datos inmediata. Acordamos un periodo de tiempo de tres meses en los que me dedicaría a la desarrollar mi faceta investigadora. Hasta Febrero. Pedí un sitio dónde colocarme dentro de la organización, para tomar mis anotaciones, para no perder contacto con ellos. Me ofrecieron el área de la hemeroteca para tomar mis anotaciones. No sabían si había alguien instalado allí. Sentía cierta extrañeza, ¿qué van a pensar mis compañeros de este cambio de rol? Muchos de ellos no sabían que mi contrato laboral ha finalizado y yo ya no trabajaba como realizador de documentales. Ahora estoy dedicado exclusivamente a mi investigación. Algunos pensarán que todavía estoy trabajando. El día a día se encargará de resolver estas preocupaciones. ¿Será conveniente que informe a todos ellos que empiezo a recoger datos para una tesis doctoral? ¿O debo intentar camuflarme como trabajador durante los próximos tres meses? No creo que haya problemas para dar una respuesta afirmativa a esta última. Pero alguno de los compañeros más cercanos sí que saben que comienzo la investigación y tarde o temprano se correrá la voz y llegarán a saber la verdad mientras recojo datos e información. Descarto llevar a cabo esta sugerencia que aparece en otras investigaciones de carácter etnográfico.

Nada más llegar esta mañana comento a Amaya mi proyecto de investigación. Esta conversación surgió espontáneamente mientras subía las escaleras hacia el piso de arriba, dónde está situada la tercera planta que pertenece casi exclusivamente a los miembros de contenidos y donde se encuentra la hemeroteca de la empresa.

- Sabes dónde está ¿verdad? Amaya refiriéndose a la hemeroteca.
- Sí, aunque nunca estuve en ella. Respondo con franqueza.
- Lo que tienes que hacer es poner el radiador al lado tuyo. Hace mucho frío aquí. Advierte con atención.

Le comento en que consiste mi proyecto de investigación.
- Pues no sabía nada. Ven a mi despacho y me lo comentas.

Ya en su despacho le comento más relajado mi proyecto de investigación. Me escuchó amablemente. En un primer momento parecía comprender todo sin problemas pero enseguida me expuso dudas sobre quién sería el individuo que me proporcionaría la mayor información del estudio.
- ¿Qué tipo de diseñador vas a estudiar? Por que no es lo mismo estudiar al diseñador del área gráfica que del área multimedia. No es lo mismo estudiar a Federico o a Santiago. Claro.

Para ella el diseñador es tan importante como el guionista. ¿Por qué se necesita al guionista y porqué se necesita al diseñador multimedia? Ambos cumplen una función esencial en la cadena de comunicación. Y es tan importante uno como el otro. Considera que los productos audiovisuales, como por ejemplo el vídeo pertenece a la categoría multimedia y por eso engloba bajo el nombre de diseño multimedia a la especialidad audiovisual. - El contenido y diseño multimedia es nuestro fuerte. La importancia del vídeo es tremenda. A partir de ahí me explica el porqué de la creación del área de vídeo; en parte es debido a las actividades que se desempeñan en la organización pero también influyó el observar lo que hacían otras empresas. - Los guiones de la competencia no eran del todo convincentes. - Otras empresas que se dedican sólo a productos audiovisuales ofrecían técnica pero sin contenido. Incluso acaparaban el mercado cultural hace muy poco. Así nosotros decidimos apostar por esta área también.

Se muestra extrañada por que mi bagaje en la empresa es de realizador audiovisual y el estudio abarca también todos los productos que realicen los diseñadores multimedia.
- ¿Pero tú no perteneces al campo de vídeo? ¿No es esa tu especialidad?
- Ya sabes que procedo de Bellas Artes. Mi especialidad es diseño y audiovisuales. Tengo ejercicios interactivos multimedia pero las empresas que me ofrecen trabajo lo hacen sólo para el área de vídeo.
- Será que “vendes” mejor tus trabajos audiovisuales que los interactivos.
- Sí, es verdad.

Amaya mostró buena disponibilidad para atenderme a primera hora de la mañana. Esta charla no la he grabado porque ha surgido de una manera espontánea.

Me traslado a la hemeroteca. Será un nuevo espacio para el estudio y la transcripción de datos dentro de la empresa. Está vacía. Hay dos mesas de oficina con sus respectivas sillas. Un armario con revistas de informática: de marketing para las empresas que trabajan en las nuevas tecnologías, de informática, de navegación por Internet, el mercado on-line, etc. En las salas contiguas a estas horas de la mañana no hay nadie, hace un poco de frío, enciendo el radiador y arrimo la puerta.

Al poco tiempo la señora de la limpieza entra en la sala.
- Ya veo que has cambiado de sitio. Eres solitario. ¿Eh? Me dice con desparpajo.

Durante los dos meses y medio anteriores ella me veía solo en el área de vídeo y ahora me vuelve a ver solo en la hemeroteca, todavía más aislado si cabe del resto de mis compañeros.
- Sí, aquí estoy muy tranquilo. Le contesto afligido.
- Hoy no sé que pasa abajo que está todo revuelto. Me contesta sonriendo volviendo a sus asuntos.

Estos son los primeros bosquejos narrativos. El resto de la mañana continuo leyendo ensayos sobre metodología etnográfica y estudio de caso. También retomo mi proyecto inicial de investigación. No tardo en entusiasmarme.

Más tarde, antes de irme a comer paso por el área multimedia para saludar a Santiago. Me comenta que tuvo inconvenientes técnicos al digitalizar en su casa el documental del Hospital en formato Mini DV.

15:45

Uno de los informáticos está en la hemeroteca preparando unos cursillos de programación. A la tarde es difícil estudiar con otro compañero al lado tecleando y escuchando música. Además no disponía

de iluminación suficiente. Oscurece muy temprano en invierno y la iluminación de la lámpara de techo no es suficiente.

Surgen las primeras preguntas: ¿Qué es lo que negociaré? ¿Cómo negociar con los diferentes equipos que se integran en la empresa? ¿Cómo darle a conocer mi proyecto de investigación a todos ellos?

Los ocho meses de trabajo en esta empresa me permitirán observar las diferentes áreas con más naturalidad. Provocará en ellos un choque menor. La mayoría de ellos me conocen aunque en este piso los integrantes del departamento de contenidos sólo de vista. Incluso yo tenía una idea superficial de lo que sucede allí.

¿Cómo empezar? ¿Cómo atacar? ¿Qué necesito para conseguir tal fin? Estoy lleno de dudas y preguntas.

Necesito situarme en el campo de observación cuanto antes para conocer los proyectos que se están llevando a cabo. Sus características particulares. Pediré los bocetos a los diseñadores... Lo primero será volver a entrevistar a Santiago. Espero mantener con él un mínimo de dos entrevistas al mes.

Ejemplo de evidencias de comunicación interna: Correo electrónico

7-06-2002

El correo electrónico de Santiago.

Santiago utiliza el programa Outlook Express para enviar y recibir correos electrónicos. Tiene organizado los correos electrónicos en carpetas a modo de "macros". Esto ha facilitado categorizar los e-mails respecto a su contenido. Se han establecido siete categorías.

Clientes y desarrollo de proyectos:

Aquellos correos electrónicos directamente relacionados con la información que recibe de primera mano del cliente, del seguimiento del cliente, del feedback con las respuestas de Santiago, agradecimientos, etc.

751: (12, 19, 17, 383, 15, 16, 20, 20, 171, 28, 15, 22, 11)

Comunicación y desarrollo interno:

90; 32: Desarrollo de proyectos internos (15, 17); 58: Solicitud de envío de material: (4, 13, 5, 2, 4, 14, 14, 2)

Comunicación interna:

354: grupos internos, película interactiva, intranet (13, 4, 304, 4, 29)

Contacto Externo:

192: Colaboradores externos (19, 173)

Noticias:

135: Actualidad de Diseño multimedia (20, 57+2, 58)

Educación y formación:

122: ICT, Escuela de diseño (103+12+7)

Actividad grupo de diseño. Discusión:

35: Grupo de diseño (23, 12)

Actividades personales:

1576; 261: [Personal: colegas, familia (133, 4, 5, 6, 110, 3)]+ 1495: [Fútbol (1269, 226)]

Publicidad:

Muchos correos no los abre, los tira directamente y los poco que abre no quedan almacenados en el disco duro de su ordenador. Un tipo de análisis que tuviera en cuenta estos e-mails (publicidad en su mayoría no deseada por Santiago) podría alterar los porcentajes de estas conclusiones.

La media de correos electrónicos diarios recibidos es de 12 a 15 y de temática muy variada, de comunicación interna, de bromas, etc.

La suma total de los correos analizados es de 3435.

La suma de los correos electrónicos propios de la comunicación interna suman: 444 (suma de 354+90.) Representan el 13% de los correos recibidos.

La suma de los correos electrónicos propios de la comunicación externa suman:
2991. Representan el 87% de los correos recibidos.

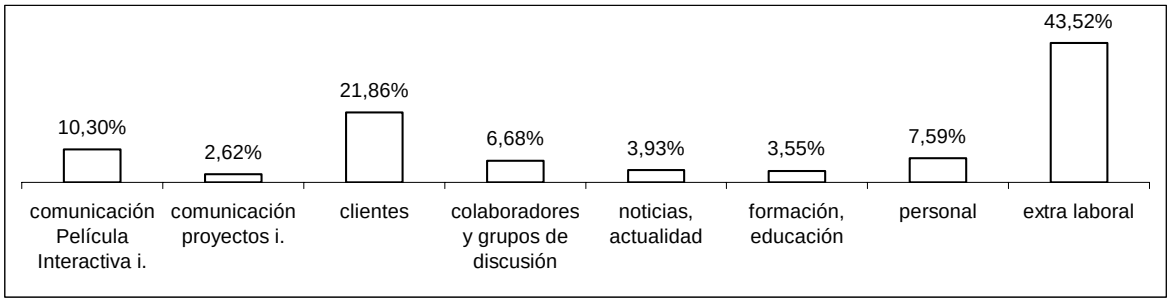


Gráfico: Distribución de correo electrónico de Santiago según su temática. Fuente: Elaboración propia.

* La comunicación de proyectos internos se refiere al desarrollo y solicitudes de envío de material de proyectos en los que Santiago no es responsable y no trata directamente con el cliente.

Correo electrónico enviado a:

Hola diseñadores multimedia,

Supongo que ya ha hablado Santiago con vosotros. Estas son algunas de las preguntas que me gustaría que contestarais. Las tres primeras hacen referencia al cuadro que os dará Santiago. Preguntarle a él cualquier duda que tengáis. Las siguientes están relacionadas con la vida del diseñador en la empresa. En ellas me gustaría que os extendierais lo máximo posible. Si lo preferís me desplazo a Película Interactiva y os hago una entrevista individual o en grupo.

1) Completar el listado del software que tenéis instalado en vuestro ordenador.
2) Añadir las características del hardware con el que trabajáis actualmente: Un ejemplo.
   Procesador: Pentium II a 300 MHz.
   Disco duro: 5 Gb.
   RAM: 256

Monitor: 17" CRT Sony.

Rellenar el tanto por ciento que hacéis del uso del software en un periodo aproximado de un año.

Observaciones:

Debido a que alguno de los diseñadores trabajan con varios programas a la vez podían surgir dudas al rellenar este cuadro. Esto ocurriría sobre todo con aquellos programas activos que facilitan el desarrollo de proyectos o la tarea diaria de una manera complementaria. Me refiero a programas de tipo Babylon, MSN Messenger, WINAMP, etc.
Por tanto los datos que hace referencia este cuadro son de uso directo en los que se requiere de una atención constante por parte del diseñador. No es de extrañar que los datos de utilización de estos programas secundarios sean inferiores a un 1% pese a estar activos en el 100% de su tiempo.

Otra observación que puede darse es que los diseñadores no tengan instalado en el momento de la recogida de esta información todo el software empleado. Debido a los requerimientos de determinados proyectos se instala y desinstalan programas que pueden llegar a determinar las actividades del diseñador. En este caso la forma de incluirlos en este cuadro se hará acompañada de un pequeña nota que aclare que en estos momentos no está instalado:
Por ejemplo: Soundforge (no instalado): Uso: 2%)

Sobre las condiciones ambientales del área multimedia:

¿Qué os parece el entorno de trabajo que trabajáis? ¿veis inconvenientes en la iluminación? ¿la luz artificial es la adecuada? ¿os perjudican reflejos en la pantalla? ¿el aire acondicionado os causa molestias? ¿qué ruidos más habituales interrumpen vuestra tarea? ¿las sillas son cómodas? ¿la disposición de los ordenadores es la correcta? Que la arquitectura de la empresa sea la de un edificio

pensado para una vivienda unifamiliar ¿os perjudica en algún sentido la comunicación entre los demás equipos?

Sobre el desarrollo de vuestro trabajo diario:

¿Qué os aportaron las reuniones de equipos "Framework"? ¿qué aporta la intranet a vuestro trabajo diario?

¿Estás satisfecho con las responsabilidades más habituales de tú trabajo diario?

¿Por qué no colaboráis más con el área gráfica?

¿Qué os parece el programa de registro de horas? ¿veis ventajas o son todo inconvenientes?

¿Os condicionó mi rol de investigador a la hora de ejecutar vuestra tarea?

Esta información será incluida en la tesis doctoral que estoy llevando a cabo y toda ella será tratada anónimamente. Aquellas fotos que se considere necesario ocultar algún rostro aparecerán "pixelizadas", los nombres de los trabajadores serán cambiados, con el nombre de la empresa ocurrirá lo mismo, etc.

Gracias a todos por vuestra colaboración. Para cualquier pregunta no dudéis en preguntarme a mí o a Santiago.

Correo electrónico

24-11-2001

Hola Santiago,

Me falta por recoger aquellos datos pendientes, aquellos que se necesitaba la ayuda por parte del equipo de administración y nunca se recogieron:

(1) Distribución de las actividades de los diseñadores multimedia en los proyectos que trabajaron entre el 19 de Noviembre 2001 y 28 de Febrero 2002. Son los datos que los diseñadores apuntan en el programa de registro de horas.

(2) Distribución de horas de las actividades que realizaste tú en el proyecto navideño "Navidad tiempo para compartir" 2001 (este material me lo diste pero quedó mal grabado en el disquete.).

Ya sé que es una tarea engorrosa y muy complicada. Pero la verdad es que las necesito. Es lo único que me queda por analizar. Sería de gran valor disponer de ellos para la investigación.
Cómo este material depende del equipo de administración, hace que esta tarea que te pido sea muy complicada. Sobre todo debido al tiempo que se necesita para hacer esta búsqueda.

Espero una respuesta por tu parte.

Perdona las molestias.

Gracias.

31-03-2003

Correo electrónico general ideado para la organización:

Os informamos de que Francisco Gaiteiro ha finalizado el estudio que llevó a cabo en Película interactiva entre los meses de Noviembre 2001 y Marzo del 2002. Está a vuestra disposición para la lectura de todos vosotros en la siguiente dirección: (intranet)

Francisco espera recoger vuestras sugerencias y se pondrá en contacto en breve con cada uno de vosotros.

Agradecemos vuestra colaboración.

Correo electrónico específico a cada uno de los integrantes de Película interactiva.

Hola amigo/a,

Ya tengo preparado el informe del estudio que llevé a cabo en Película Interactiva entre los meses de Noviembre de 2001 a Marzo del 2002.

Antes de entregarlo a la universidad me gustaría que lo leyeras para recoger tus sugerencias, objeciones, correcciones, críticas. Para ello he enviado una copia en formato word a la organización que está disponible para ti y los demás trabajadores de Película Interactiva en la red intranet.

Para su lectura debes de tener en cuenta que:

El análisis del estudio corresponde al periodo de tiempo que llevé a cabo la recogida de datos, (mediados de Noviembre de 2001 a inicios de Marzo de 2002) por lo tanto al comprobar si el informe se adecua a la realidad hay que tener en cuenta ese periodo temporal.

Aunque la figura principal es el coordinador del área multimedia, también apareces tú en el estudio sobre todo en el capítulo referido a “la empresa” y “la vida del coordinador” con un nombre diferente al real (en tu caso el nombre supuesto es “nombre supuesto”) Verás que se mantiene el anonimato de todos los trabajadores según lo acordado.

Dado que es grande la importancia de vuestras observaciones hacia el estudio, espero que puedas leerlo con detenimiento. Estaré en Película interactiva durante varios días para recoger tus sugerencias o si lo prefieres puedes enviármelas por escrito a mi dirección de correo electrónico.

Gracias por tu colaboración,

Francisco Gaiteiro

Respuesta a este correo electrónico por parte de uno de los integrantes del equipo de proyectos culturales:

Hola Francisco,

Me he leído tu exposición sobre dos temas:

El tema de las horas, creo que lo has expuesto muy claramente: se garantiza su buen uso y control, cuando los trabajadores lo levan actualizado. El otro comentario mío, es si este coste caro, de trabajador por horas, sirve para tan solo cubrir sueldo y gastos de oficina o también incluye beneficio de empresa. Por que si es así, el beneficio se doble, al aplicar yo un margen a las horas propuestas por trabajo. Y a la vez, el mal cálculo de las horas previstas, destriza presupuesto por la misma razón, porque el coste de horas es muy elevado: 183 € por día, 914 € por semana.

En cuanto al departamento de proyectos culturales, está bien lo que dices, y es muy importante la interrelación entre los implicados, para poder elaborar un buen proyecto: jefes de proyecto, guionistas, productor... Creo que has pillado bien la idea. El resto es experiéncia, intuición y osadía.

Saludos y suerte

Respuesta escrita de Santiago

Negociación final, capítulo "conclusión". La última revisión de este documento por parte de Santiago es del día 5-04-2003.

PREGUNTAS finales a Santiago respecto a la METODOLOGÍA de investigación y conclusiones de la metodología llevada a cabo por el investigador.

a) Trabajo de campo y recogida de datos. Conocer la valoración del diseñador multimedia y de la organización.

¿Por qué me aceptasteis?

Porque a (Fernando) le gustó mucho el tema de tu tesis. Además creemos que es interesante y positivo que se escriba y se hable de temas relacionados con la multimedia, la usabilidad y la interactividad.

¿Qué te llevó aceptar la investigación? ¿Tu propio impulso o mi insistencia en que aceptaras?

Un poco lo mismo. El tema de la tesis es muy interesante. Por otro lado nos convencimos de que era un estudio del cual podíamos sacar algo positivo y que nos haría reflexionar sobre el tema a todos. También era interesante a nivel de imagen y de cara a los miembros del equipo, que alguien eligiera a (Película Interactiva), a sus proyectos y a su equipo como campo de trabajo y de estudio.

¿Cuáles fueron tus primeras impresiones hacia mí como investigador?

Como investigador, mi impresión fue, la de prudente y educado en el trato, atento con los acontecimientos, ambicioso en tu proyecto, meticuloso con los datos, con un fin y una meta muy claras,

En un principio me pareció que tenías una actitud de “listo”, el que se cree que ya lo sabe todo, el que viene a enseñar y no a aprender. Y sigo pensando que al principio tenías un poco esta actitud. Te costó integrarte en el equipo y entenderte con los colaboradores (guionista, músico, compañeros,...). Poco a poco, y ya cuándo pudiste dedicarle más tiempo a tu tesis creo que tu actitud cambió mucho. Seguramente es lo que más te interesa.

¿Qué te pareció en un primer momento la investigación que llevaría a cabo?

La investigación siempre me ha parecido interesante, meticulosa y muy bien planeada.

¿Cómo viste que aplazara mi investigación hasta Noviembre? ¿crees que se enfrió mi impulso inicial?

A lo mejor se enfrió un poco el impulso inicial, pero creo que fue para bien, pues al estar integrado en el equipo de trabajo, seguro que cambió un poco el concepto que tenías de la compañía, de la manera de trabajar, de los proyectos, de los clientes, de la interactividad,...

¿Te he insistido mucho, te he dejado tiempo para trabajar? ¿hubieras preferido que no estuviera algunos días? ¿te he agobiado? ¿te llegué a incomodar en tu tarea diaria?

Desde el primer momento que acepté el compromiso de colaborar contigo ya sabia que en algunos momentos me podía sentir agobiado o observado. Fue del todo soportable y creo que lo llevaste con mucha prudencia para no crear ninguna situación incómoda.

¿Ha sido beneficioso para la organización? ¿crees que el trabajo va a merecer la pena?

Si, creo que nos puede aportar datos para reflexionar y sacar conclusiones positivas para implementar en el día a día de la empresa.

¿Sospechasteis de que pudiera utilizar los datos con fines distintos a los negociados? ¿confiabas en mí como investigador?

No, siempre hemos creído en tu persona y en tus explicaciones.

¿Qué piensas de la veracidad de los datos?

Creo que te lo has tomado muy en serio y los datos reflejan las características de la compañía.

b) Aportaciones concretas:

¿Qué te he aportado? ¿al diseñador y a la empresa?

Sobretodo, debate y reflexión

¿En qué te he ayudado? ¿de mi oferta cual fue lo más importante?

Me ha venido muy bien en momentos concretos para hablar sobre la interactividad, las nuevas tecnologías, el interfaz,...ya sabes, ese texto que hicimos a medias. Y porque siempre has estado muy interesado en la crítica, el comentario, la observación, y esto siempre ayuda.

De tu oferta me interesó la visión que nos podías dar al ser una persona externa a la compañía, para poder corregir detalles y malas costumbres. Por otra parte ya que la investigación se centraba también en mi persona, me podría servir para analizar mis procesos de trabajo y corregir errores.

¿Cuáles son los principales y los cambios más evidentes en que te he servido de apoyo?

Sobretodo en hacer aflorar el concepto de interactividad, que como ya comentamos es un concepto como escondido dentro de otros conceptos.

Me has servido mucho de apoyo, en el proyecto del hospital ya que lo cogiste con mucho empeño y seguridad. Y eso que no era un proyecto fácil !!!

¿Qué ha aprendido sobre mi trabajo en relación con sus puntos de vista?
¿Se ha desarrollado la reflexión ante tu práctica diaria?
si
-¿He aumentado tu capacidad de autocrítica?
si
-¿He incrementado tu auto estima y seguridad? ¿hacia que aspectos?

Yo creo que si. Te enorgullece que alguien pueda centrar parte de su tesis en tu persona y tu profesión. (Ya sé que no me has elegido a mí entre todos los diseñadores de Barcelona para hacer tu investigación, si no que ha sido fruto de la casualidad, pero ahí está.)

¿Quién te parece que llevaba el ritmo de las entrevistas? ¿de qué temas tratamos en las entrevistas?

Yo creo que el ritmo lo llevabas tu puesto que eras el interesado.

Ejemplo de las evidencias del programa de registro de horas

Proyecto: "Navidad, tiempo para compartir"

Departamento: Programación

Mes Empleado Horas Importe

11/2001 Rafael 31 _____ Euros. (_____Ptas.)

Felipe 97 _____ Euros. (_____Ptas.)

12/2001 Rafael 52,5 _____ Euros. (_____Ptas.)

Felipe 112 _____ Euros. (_____ Ptas.)

2/2002 Felipe 6 _____ Euros. (_____ Ptas.)

Informe de horas trabajadas el mes 11/2001 por el empleado Rafael

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

23/11/01 Reunión 60 1

26/11/01 Preparativos iniciales. Programación de clases, jsp's, PL's de la parte de administración. 420 7

27/11/01 Programación de clases 480 8

28/11/01 Programación 420 7

29/11/01 Programación 480 8

Total: 1.860 31

Informe de horas trabajadas el mes 11/2001 por el empleado Felipe

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

13/11/01 Reunión con Santiago -- cambios en las postales/info campaña de la *organización externa*. 120 2

14/11/01 Reunión con Santiago, estudiando/valorando el proyecto, hablando con los técnicos de la organización externa de la pltaforma, TPVV, etc. 420 7

15/11/01 Análisis de proyecto, instalando/haciendo pruebas con servidor Apache, motor de servlets JServ, motor de JSP Oracle Jsp, etc. 480 8

16/11/01 Análisis de proyecto, instalando/haciendo pruebas con servidor Apache, motor de servlets JServ, motor de JSP Oracle Jsp, etc. 480 8

19/11/01 Análisis de proyecto, instalando/haciendo pruebas con servidor Apache, motor de servlets JServ, motor de JSP Oracle Jsp, etc. 480 8

20/11/01 Análisis de proyecto, instalando/haciendo pruebas con servidor Apache, motor de servlets JServ, motor de JSP Oracle Jsp, etc. 480 8

21/11/01 instalando/haciendo pruebas con servidor Apache, motor de servlets JServ, motor de JSP Oracle Jsp, diseñando proyecto, etc. 480 8

22/11/01 Instalando/haciendo pruebas con servidor Jakarta, diseñando /empezando programar proyecto, etc. 480 8

23/11/01 Programando proyecto (clases de java, BBDD, etc.) reunión con Rafael para explicar todo el proyecto ... 480 8

26/11/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

27/11/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

28/11/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

29/11/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

Total: 5.820 97

Informe de horas trabajadas el mes 12/2001 por el empleado Rafael

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

3/12/01 Programación 540 9

4/12/01 Programación 600 10

5/12/01 Programación 570 9,5

10/12/01 Programación 540 9

11/12/01 Programación 420 7

27/12/01 Adaptación al Euro de las donaciones 240 4

28/12/01 Adaptación al Euro de las donaciones 240 4

Total: 3.150 52,5

Informe de horas trabajadas el mes 12/2001 por el empleado Felipe

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

3/12/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

4/12/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

5/12/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

6/12/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

7/12/01 Programando clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV, etc. 480 8

10/12/01 Acabé todas clases de Java y páginas JSP, BBDD, TPV para la campaña, fui a la organización externa para instalar. 480 8

11/12/01 Cambios / problemas con la parte del proyecto de la campaña, cambios /mejoras en la parte de la carta de los reyes ... 480 8

12/12/01 Cambios /mejoras en la parte de la carta de los reyes ... 480 8

13/12/01 Cambios /mejoras en la parte de la carta de los reyes ... 480 8

14/12/01 Cambios /mejoras en la parte de la carta de los reyes ... 480 8

17/12/01 Fui a la organización externa para instalar todo. Por la tarde probando todo, arreglando bugs pequeños, etc. 480 8

18/12/01 Mejoras en la página "veure.jsp" para ver la carta, arreglando bugs en / mejorando cosas en las páginas de administración, página de seguimiento, etc. 480 8

19/12/01 Mejoras en la página "veure.jsp" para ver la carta, arreglando bugs en / mejorando cosas en las páginas de administración, página de seguimiento, etc. 480 8

20/12/01 Arreglando bugs en / mejorando cosas en las páginas de administración, página de seguimiento, etc. 480 8

Total: 6.720 112

Informe de horas trabajadas el mes 2/2002 por el empleado Felipe

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

5/02/02 Informe para la aplicación. 180 3

6/02/02 Informe para la aplicación, correcciones con Santiago. 180 3

Total: 360 6

Departamento: Multimedia

Mes Empleado Horas Importe

8/2001 Santiago 2 _____ Euros.(_____ Ptas.)

9/2001 Santiago 1 _____ Euros.(_____ Ptas.)

10/2001 Santiago 13,5 _____ Euros.(_____ Ptas.)

11/2001 Santiago 27 _____ Euros.(_____ Ptas.)

12/2001 Santiago 52 _____ Euros.(_____ Ptas.)

Javier 0,167 _____ Euros. (_____ Ptas.)

Alejandro 4,5 _____ Euros.(_____ Ptas.)

Paula 21 _____ Euros.(_____ Ptas.)

Miguel 58 _____ Euros. (_____ Ptas.)

1/2002 Santiago2 _____ Euros.(_____ Ptas.)

2/2002 Santiago1 _____ Euros.(_____ Ptas.)

Informe de horas trabajadas el mes 8/2001 por el empleado Santiago

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

28/08/01 Reunión para hablar del proyecto 60 1

31/08/01 Hacer presupuesto 60 1

Total: 120 2

Fecha Comentarios Minutos Horas

4/09/01 Revisión de presupuesto 60 1

Total: 60 1

Fecha Comentarios Minutos Horas

19/10/01 Reunión cliente Postales 180 3

24/10/01 Recogida de información para el proyecto 60 1

25/10/01 Preparar documentación proyecto 60 1

26/10/01 Preparar esquema. Hablar con Felipe 120 2

29/10/01 Hablar *colaborador externo* postal 30 0,5

29/10/01 Reunión Felipe repasar proyecto 30 0,5

29/10/01 Reunión cliente ,Felipe, cliente final para definir proyecto 180 3

31/10/01 Esquema Definitivo Carta a los Reyes 120 2

31/10/01 Hablar con *colaborador externo* postal 30 0,5

Total: 810 13,5

Fecha Comentarios Minutos Horas

6/11/01 Revisión esquema. Hablar con Felipe 60 1

6/11/01 Esquema y otros 60 1

12/11/01 Reunió cliente definir proyecto 120 2

13/11/01 Reunión Felipe Carta a los reyes organización externa 60 1

14/11/01 Reunión cliente definir proyecto 120 2

14/11/01 Reunión Felipe. Valorar proyecto 60 1

19/11/01 Redactar presupuesto y modificaciones 180 3

20/11/01 Planteo diseño 60 1

22/11/01 Imprimir y comprobar guión 60 1

22/11/01 Reunión colaborador 120 2

23/11/01 Reunión cliente presupuesto 120 2

26/11/01 Planteo diseño 240 4

27/11/01 Planteo diseño 120 2

28/11/01 diseño 120 2

29/11/01 Diseño 120 2

Total: 1.620 27

Informe de horas trabajadas el mes 12/2001 por el empleado Santiago

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

3/12/01 Realización web 300 5

4/12/01 Realización web 360 6

5/12/01 Realización web 360 6

10/12/01 Realización web 240 4

11/12/01 Realización web 60 1

12/12/01 Realización web 240 4

13/12/01 Realización web 300 5

14/12/01 Realización web 300 5

17/12/01 Realización web 300 5

18/12/01 postal 360 6

19/12/01 Correcciones postal cliente final 60 1

19/12/01 Hacer pagina per imprimir la carta 240 4

Total: 3.120 52

Informe de horas trabajadas el mes 12/2001 por el empleado Javier

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

13/12/01 programación nieve en flash 10 0,167

Total: 10 0,167

Informe de horas trabajadas el mes 12/2001 por el empleado Alejandro

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

10/12/01 textos catalán. Iconos. 210 3,5

11/12/01 Iconos 60 1

Total: 270 4,5

Informe de horas trabajadas el mes 12/2001 por el empleado Paula

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

4/12/01 ayuda a Santiago 300 5

5/12/01 Ayuda a Santiago con el tema de la carta a los reyes 210 3,5

10/12/01 ayuda a Santiago: traducción al castellano 180 3

11/12/01 ayuda a Santiago a acabar la parte de solidaridad 390 6,5

12/12/01 ultimátums carta 180 3

Total: 1.260 21

Informe de horas trabajadas el mes 12/2001 por el empleado Miguel

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

3/12/01 Montaje. 240 4

4/12/01 Montaje. 240 4

5/12/01 Montaje 480 8

10/12/01 Montaje. 240 4

11/12/01 Montaje. 540 9

12/12/01 Montaje. 480 8

13/12/01 Montaje. 480 8

14/12/01 Montaje. 480 8

17/12/01 Montaje y testeo. 300 5

Total: 3.480 58

Informe de horas trabajadas el mes 1/2002 por el empleado Santiago

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

23/01/02 Valoración proyecto 120 2

Total: 120 2

informe de horas trabajadas el mes 2/2002 por el empleado Santiago

---

Fecha Comentarios Minutos Horas

5/02/02 Revisar guión técnico con Felipe 60 1

Total: 60 1

Datos del proyecto "Navidad, tiempo para compartir "

Código: 54

Nombre: Navidad tiempo para compartir

Enlace fichero descripción:

Descripción:

Observaciones:

Cliente: *cliente*

Jefe proyecto principal: Santiago

Jefes proyecto asociados:

Departamento: Multimedia

Estado: Cerrado

Fecha inicio: 27/08/01

Fecha fin real: 4/02/02

Desviación horas: -_____ Euros.(- _____ Ptas.)

Desviación gastos: 0 Euros.(0 Ptas.)

Desviación servicios externos: -_____ Euros.(- _____ Ptas.)

Precio venta cliente: 0 Euros. (0 Ptas.)

Coste total producción: _____ Euros.(_____ Ptas.)

Desviación beneficio: -_____ Euros.(- _____ Ptas.)

Precio hora venta cliente: 0 Euros.(0 Ptas.)

Gastos terceros del proyecto "Navidad, tiempo para compartir"

Departamento: Multimedia

Mes Concepto Importe

12/2001 Programación efecto de cristal empañado.(flash 5) _____ Euros. (_____ Ptas.)

1/2002 Dibujos "Carta de reyes" Organización externa _____ Euros.(_____ Ptas.)

2/2002 Mensajería _____ Euros.(_____Ptas.)

Presupuesto del proyecto "Navidad, tiempo para compartir"

Postal

Ilustración: 30 % del presupuesto de la postal.

- Escena de Navidad, nocturna, dónde se ve un pueblo (neutro) de Mar y montaña con un edificio diferenciado que simboliza la *organización externa*. Al lado del edificio hay un árbol de Navidad con luces que se encienden y se apagan. Una hilera de personajes entran por una puerta de este edificio con un paquete en la mano. Por otra puerta del edificio salen unos camiones. Estos personajes estarán más o menos definidos según el resultado de la escena.
- Se plantea que haya un "gag". Por ejemplo: Que Papa Noel salga de las chimeneas de las casas cuando pases el ratón por encima.
- Se plantea un "gag" con un marciano (por definir)
- Una estrella de Navidad atraviesa el cielo de un lado a otro.
- Sobre esta ilustración hay un cristal con una capa empañada que el usuario habrá de limpiar para ver la ilustración con claridad.
- Esta escena se ha de comportar como una animación sin fin (loop)

Programación Flash: 35% del presupuesto de la postal.

- Programación del cristal empañado, loops, rollovers, detector de plug-in,....

Montaje: 20% del presupuesto de la postal.

- Integración de la ilustración con el efecto de cristal empañado.
- Integración del Flash con la página HTML.
- Link hacia Macromedia.

Coordinación: 15% del presupuesto de la postal.

- Coordinar al ilustrador, programador, contenidos, montaje, supervisar el resultado final, controlar pesos tamaños de archivos,...

TOTAL: 6% de la presupuesto total.

Carta a los reyes

Coordinación y definición del proyecto: 9% del presupuesto de la carta

- Reuniones, informes, presupuestos, consultas con los técnicos de la organización externa,...
- Coordinar el ilustrador, programador, contenidos, montaje, supervisar resultado final, controlar el peso y tamaño de los archivos,...

Programación herramienta: 29% del presupuesto de la carta

- Herramienta que permita decorar una página para hacer la carta a los reyes (2/3 elementos)
- Ver e imprimir esta página.
- Herramienta para escribir el texto de la carta y los deseos.
- Ver e imprimir esta página con el texto y el diseño anterior.
- Recoger nombre, edad, correo, y personaje a quién se le envía la carta.
- Enviar el texto de deseos y los datos del usuario a la base de datos de la *organización externa*.
- Programar una respuesta e-mail automatizada y personalizada del servidor.
- Poder enviar la URL a un amigo.

Diseño y montaje HTML (2 idiomas): 30% del presupuesto de la carta

- Diseñar y dar personalidad al site
- Montar 6 páginas HTML
- Integrar programación
- Integrar ilustraciones
- Integrar textos
- Traducir

Ilustración: 8% del presupuesto de la carta

- Ordenador con el gorro de Noel y corona de reyes, sobre y carta.
- Escena que ha de simbolizar un despacho o lugar de trabajo donde se reúnen papa noel y los tres reyes recibiendo cartas.
    - Papa noel y 2 de los reyes magos mirando un ordenador y recibiendo un e-mail
    - Un rey colgante de un corcho para las cartas de los niños. Aparecerán las combinaciones de cartas que después se pueden hacer.
    - Un duende sobre un saco de carteles cerca de una impresora.

- Una ventana en la que al fondo se ve que está nevando y un camión que se mueve.

- Los tres reyes y un Papa Noel (Se mirará de aprovechar la ilustración general)
- Cuatro adornos para poner en la carta (tren, luces de Navidad, trineo, muñeco gateador)
- Ilustración ojo.
- Ilustración impresora
- Ilustración que simbolice un mail.

Instalación y preparación: 18% del presupuesto de la carta

- Preparar un entorno igual que el que tiene en la organización externa para poder desarrollar la herramienta con la seguridad de que cuando se instale funcionará correctamente.
- Instalar e integrar script y base de datos
- Instalar páginas html

Testeo y correcciones: 6% del presupuesto de la carta

- Hacer un test en el servidor de Película interactiva previo a la instalación en la organización externa.
- Hacer un test en el servidor de la organización externa.
- Hacer correcciones a la aplicación que habrá hecho Película Interactiva.
- Hacer un test en el servidor de la organización externa.

TOTAL: 49 % del presupuesto total.

Campaña de solidaridad

Coordinación y definición del proyecto:10% del presupuesto de la campaña. Reuniones, informes, presupuestos, consultas con los técnicos de la organización externa, consultas para el TPVV, ...

- Coordinar ilustrador, programador, contenidos, montaje, supervisar resultado final, controlar peso y tamaño de los archivos,...

Programación herramienta donación y deseo: 18% del presupuesto de la carta.

- Herramienta para elegir los lotes y la cantidad de donación.
- Mostrar cantidad en pesetas/euros.
- Formulario para escribir deseos (adultos)
- Guardar texto del deseo y datos del usuario en la base de datos de la organización externa.
- Guardar los datos de la donación.
- Conectarse con el TPVV de la entidad bancaria.

- Controlar el resultado del TPVV para validar la donación (ok/ no ok)
- Enviar e-mail personalizado de confirmación.

Programación herramienta seguimiento: 18% del presupuesto de la carta

- Publicar los deseos enviados tanto por los usuarios de la campaña de solidaridad como para los de la carta a los reyes.
- Programar herramienta de mantenimiento de los deseos publicados.
- Recoger todas las donaciones hechas por los usuarios, calcular el total y publicar estos resultados en la página de seguimiento de la campaña.
- Programar un termómetro que refleje la marcha de la campaña.

Diseño y montaje html (2 idiomas): 24% del presupuesto de la carta

- Diseñar y dar personalidad al site.
- Montar 8/10 páginas html
- Integrar programación
- Integrar ilustraciones
- Integrar textos
- Traducir
- Banner para los portales (aprovechando la imagen corporativa de la campaña)

Ilustración: 4% del presupuesto de la carta

- Logo, elemento o personaje que identifique la campaña. (Se intentará aprovechar un dibujo de la postal)
- Sello o caja “emergencia Afganistán”!!
- Camión de la campaña (seguimiento)
- Camión para el termómetro (se intentará aprovechar el camión de la home)

Instalación y preparación: 20% del presupuesto de la carta

- Preparar un entorno igual que el que tiene la organización externa para poder desarrollar la herramienta con la seguridad de que cuando se instala funcionará correctamente.
- Instalar e integrar scripts y bases de datos.
- Instalar páginas html.

Testeo y correcciones: 7% del presupuesto de la carta

- Hacer un test en el servidor de Película interactiva previo a la instalación de la organización externa.
- Hacer un test en el servidor de la organización externa.
- Hacer correcciones a la aplicación que habrá hecho Película interactiva.
- Hacer un test en el servidor de la organización externa.

TOTAL: 45 % del presupuesto total.

Nota:

Cabe tener en cuenta que los proyectos de la carta a los Reyes y de la campaña de solidaridad comparten recursos de bases de datos para su funcionamiento. Cabría tener entonces revisar las partidas y el funcionamiento de todo junto en el caso de que se desestime alguna de las dos herramientas.

Navidad, Tiempo para Compartir.

Informe técnico de la organización

Desde la página principal de la aplicación, tienes acceso a las dos secciones – La Carta de los Reyes y La Campaña de Solidaridad.

Carta de los Reyes

Desde la página principal, eliges un personaje (Melchor, Gaspar, Baltasar o Papá Noel), un fondo y un dibujo para decorar la carta. Puedes ver el aspecto que tendrá tu carta en la parte izquierda de la página. Esta representación de la carta cambia dinámicamente (con Javascript) al elegir un personaje, fondo o decoración.

En la segunda página escribes el texto de tu carta. También puedes escribir un deseo para los niños del mundo. No es obligatorio escribir un deseo, pero si lo escribes, aparecerá en la sección de la Campaña de Solidaridad. Los deseos introducidos en la sección de la carta son válidos por defecto. (Aparecen automáticamente en la página de seguimiento de la campaña de solidaridad.) Para cambiar cualquier atributo de un deseo (texto, estado) ver la sección "El Modulo de Administración" de este documento.

En la última página, escribes tu nombre, apellido (opcional), edad (opcional), y dirección email. Al hacer clic en "Enviar," la aplicación envía un email a la dirección del cliente. (definida en el archivo aplicacion.properties, propiedad "clienteEmail") Ver la sección "Especificación Técnica, Lenguaje de programación -- Java" de este documento.

Al enviar la carta, se instancia un objeto Java FelicitarCommand (ver la sección "Especificación Técnica, Lenguaje de programación -- Java" de este documento.), que hace lo siguiente:

· envía un correo a la dirección email del cliente (con el nombre del personaje elegido en el asunto)

· envía otro correo al niño

· añade a la base de datos, en la tabla “deseo”, el deseo del niño.

El texto del mensaje enviado al niño cambia según el personaje elegido. Estos textos están guardados en dos plantillas – una para los Reyes, otro para Papá Noel. La localización de estos archivos está definida en el archivo aplicacion.properties, propiedades “template.reyes” y “template.papanoel.” Ver la sección “Especificación Técnica, Lenguaje de programación -- Java” de este documento.

La Campaña de Solidaridad

Desde la página principal puedes ver el seguimiento de la campaña, ver los deseos, o colaborar con una donación.

Si colaboras, tienes que elegir un lote y una cantidad. El valor de cada lote (en pesetas) está definido en al archivo aplicación.properties, propiedades "lote1," "lote2," etc. (Ver la sección "Especificación Técnica, Lenguaje de programación -- Java" de este documento.) El valor de la donación (valor de lote por cantidad) se calcula automáticamente (en Netscape, es necesario hacer un clic en el botón "Calcular.") Solo puedes elegir un lote.

En la última página, escribes tu nombre, apellido (opcional), edad (opcional), y dirección email. También puedes escribir un deseo para los niños del mundo, pero no es obligatorio. Además, el deseo no aparece en la página del seguimiento de la campaña hasta que la donación sea validada por el TPV.

Al hacer clic en "Aceptar" se instancia un objeto Java DonarCommand (ver la sección "Especificación Técnica, Lenguaje de programación -- Java" de este documento.), y guarda la donación y el deseo (si hay) en la base de datos. Los dos tendrán el estado NO VÁLIDOS hasta que recibamos la confirmación de la donación del TPV.

Inmediatamente después, leemos la propiedad (en aplicacion.properties) "direccionTPV" y también la(s) propiedad(es) "TPVparam", que son los parámetros que enviamos al TPV. Hay 4:

TPVparam.idp=30000562
TPVparam.modul=CAMPUS4PEACE.CRIDA_TPV
TPVparam.tipus_cobrament=TPV
TPVparam.moneda=XEU

Hay dos parámetros más. Son dinámicos y vienen de la página web. Son "import," la cantidad que ha donado el usuario, y "idpedido", un número único, generado por la base de datos al guardar la donación. Este número es devuelto a la aplicación para enviar al TPV. Juntando estas propiedades y parámetros llamamos a la aplicación TPV de la organización 1. La dirección será parecida a la siguiente:

http://cv.organización1.es/tren/trenacc?
idp=30000562&modul=CAMPUS4PEACE.CRIDA_TPV&tipus_cobrament=TPV&moneda=XEU&import=5&idpedido= c4pnadal200199

A partir de este momento, el TPV de la organización 1 tiene el control. El usuario debe introducir el número de su tarjeta, etc. Cuando acaba, el TPV devuelve el control a nuestra aplicación con una llamada a nuestro servlet de navegación, NadalServlet. (ver la sección "Especificación Técnica, Lenguaje de programación -- Java" de este documento). La llamada será parecida a la siguiente:

http://www.organización1.com/nadal2001/servlet/NadalServlet?entidad=donacion&accion=editar&cmd=donar&idpedido=c4pnadal2001379&retorno_tpv=2

Los dos parámetros que cambian son "idpedido" y "retorno_tpv". El "idpedido" se usa para identificar la petición en nuestra base de datos, y "retorno_tpv" se usa para saber si el usuario ha hecho la donación, o si ha habido algún problema. Si el usuario ha cancelado la transacción, o si ha habido algún problema con su tarjeta, el "retorno_tpv" es "2". Si no ha habido ningún problema devuelve "0."

Al devolver el control a nuestro servlet, se instancia de nuevo un objeto Java DonarCommand. Este objeto se encarga de actualizar la petición en nuestra base de datos si el "retorno_tpv" es "0".

Si el "retorno_tpv" es "0", el servlet hace lo siguiente:

· actualiza el estado del deseo asociado (si hay) a "true" para que aparezca en la página de los deseos.
· actualiza el estado a la donación a "true" para que se use en el cálculo del seguimiento de la campaña.

· envía un email de agradecimiento al usuario.

Si el "retorno_tpv" es "2," en cambio, NO actualiza nada en la base de datos, NO publica el deseo asociado con la donación (si hay), NO utiliza la cantidad de la donación para el cálculo del seguimiento de la campaña, y NO envía el email de agradecimiento. Los datos para esta donación quedan en nuestra base de datos pero NUNCA se publican, a no ser que el administrador haga algún cambio en ellos a través del modulo de administración.

El Modulo de Administración

A través el modulo de administración puedes listar, cambiar y borrar los deseos y donaciones. Accedes a estas páginas en la siguiente dirección:

http://www.organización1.com/nadal2001/administracion

El login y contraseña están definidas en el archivo aplicacion.properties.

Puedes cambiar toda la información asociada con un deseo menos la fecha. Si cambias el estado del deseo (en el campo "Publicar?") aparece / desaparece de la página del seguimiento de la campaña. También lo puedes borrar.

Para las donaciones, también puedes cambiar casi todo, menos la fecha y el estado. Como el valor del estado viene definido del TPV, no se puede cambiar. Y aunque puedas cambiar los valores para "lote" y "cantidad" NO DEBERÍAS HACERLO porque si cambias estos datos a mano, no corresponderán con los del TPV y el total en la página del seguimiento de la campaña no reflejará el total real. Si borras una donación se borrará automáticamente el deseo asociado, si lo hay.

Cada página en el modulo de administración llama al NadalServlet, que instancia un objeto AdminCommand y luego un objeto Deseo, DeseoBDManipulador, DeseoJBVista o Donacion, DonacionBDManipulador, DonacionJBVista para guardar, cargar o mostrar deseos y donaciones. (ver la sección "Especificación Técnica, Lenguaje de programación -- Java" de este documento.)

Especificación Técnica

Lenguaje de programación -- Java (1.3)

NadalServlet – La mayoría de las páginas llaman este servlet. Se encarga de instanciar los objetos java Command para guardar y cargar datos, y también se encarga de la navegación del site.
FelicitarCommand – Se instancia cuando el usuario envía una carta /deseo.
DonarCommand – Se instancia cuando el usuario hace una donación / deseo.
MailToAmigoCommand – Se instancia cuando el usuario envía un email a un amigo con el link a nuestro site. La localización de la plantilla para este email se define en el archivo aplicacion.properties.
AdminCommand – se encarga de instanciar los objetos java para guardar y cargar datos de los deseos y donaciones, y de la navegación en el modulo de administración.

Deseos – página de deseos.
DeseosYDonaciones – página principal del seguimiento de la campaña, con las donaciones y deseos.

Deseo,DeseoBDManipulador,DeseoJBVista – se instancian para guardar cargar, y mostrar los datos de los deseos.
Donacion, DonacionBDManipulador,DonacionJBVista - se instancian para guardar cargar, y mostrar los datos de las donaciones

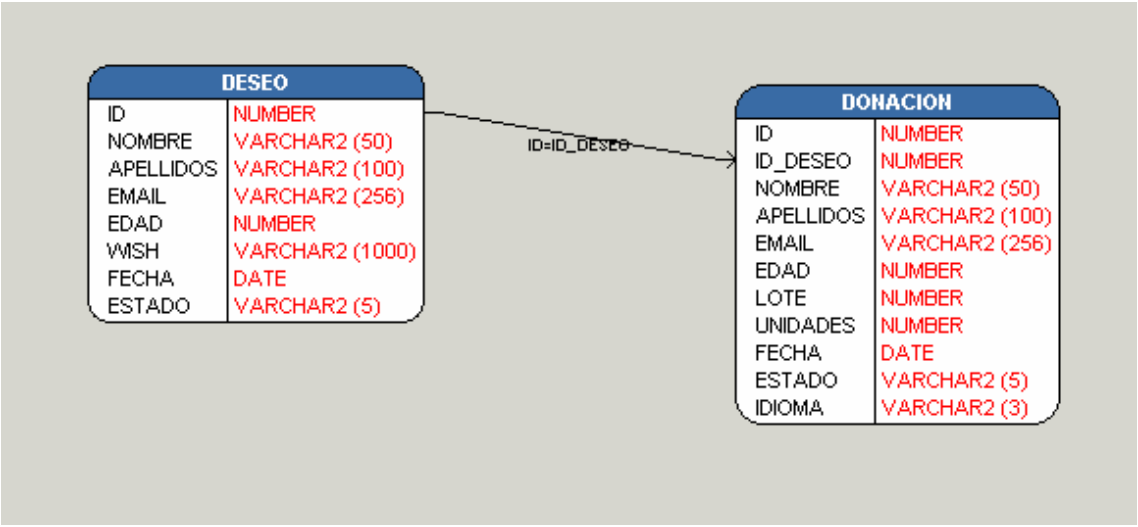
aplicación.properties – este archivo contiene las propiedades para la aplicación, como la ruta de los archivos (path real), ruta servidor (URL), dirección email para la aplicación, localización de las plantillas para los emails, etc. Se encuentra en la carpeta:

/nadal2001/WEB-INF/classes/com/peliculai/nadal/properties (catalán), o
/navidad2001/WEB-INF/classes/com/peliculai/navidad/properties (castellano)

Base de Datos -- Oracle 8i

Tablas

Solo hay 2 tablas en la base de datos, **deseo** y **donación**. El id, tanto para un deseo como para una donación, se genera automáticamente al guardarlo en la BBDD. Si el usuario hace un deseo al hacer una donación, se guarda en la tabla **deseo** automáticamente y va asociado con la donación. Por lo tanto, si borras una donación con un deseo asociado, se borra el deseo también.



Paquetes PL/SQL

Hay dos paquetes PL/SQL en la BBDD que van asociados con las tablas. Estos paquetes son llamados por los objetos java y su función es la de cargar, actualizar y guardar datos para los deseos y donaciones. Se llaman PDESEO y PDONACION.

Servidor Web -- Jakarta-Tomcat Servidor web (1.3)

Montamos la aplicación en un servidor Jakarta-Tomcat pero se puede montar en cualquier servidor "abierto" que soporte java. (Apache, Jrun, etc.)

Definimos dos aplicaciones web, "nadal2001" y "navidad2001" para que no cambiara la URL. (El usuario siempre ve "nadal2001" o "navidad2001" como "raiz".) Cada aplicación contiene todos los archivos necesarios – paginas JSP y clases java. Eso quiere decir que hay código java repetido en las dos aplicaciones (carpetas). De hecho, las dos aplicaciones tienen casi las mismas clases java, aparte de las clases "Command" donde hay algunas diferencias según el idioma.

Llegada a Barcelona

Después de haber acabado el año pasado los estudios en la Universidad de Vigo, (Facultad de Bellas Artes) me ha atraído poderosamente la idea de continuar investigando y estudiando en asignaturas que forman parte de mi especialidad: Diseño y Audiovisuales, al admirar con entusiasmo estas grandes disciplinas del campo artístico.

En la universidad de Barcelona se ofrecía este año un programa con características muy atractivas para mis propósitos, llamado "Las Revoluciones Tipográficas" y perteneciente al Departamento de Diseño e Imagen.

¿Por qué Barcelona y no otra ciudad? Sencillamente porque Barcelona está considerada como una de las capitales de Diseño Europeas, tanto en diseño gráfico como en diseño industrial.

No he dudado, pues, en solicitar la preinscripción al curso en cuestión, en el cual me he matriculado como yo esperaba. Quedan atrás ya todas las preparaciones y planificaciones para enfrentarme al futuro, ahora me dispondré a pasar dos años como mínimo en la ciudad Condal.

Aprovechando unos billetes de avión totalmente gratuitos que había obtenido mi padre como resultado de sus múltiples viajes en este transporte, he aterrizado en una de las grandes ciudades de España, en la que no había estado nunca. La llegada a la ciudad ha sido totalmente sorprendente. Recuerdo las primeras visitas a los puntos más conocidos de la ciudad -Plaza Cataluña, Ramblas, Sagrada Familia, La Pedrera, etc.- fascinado completamente por la amplitud de las largas calles paralelas del centro de esta ciudad.

No tenía que descuidarme y a la vez que me dirigía de visita cultural iba buscando pisos en alquiler por la ciudad. He tardado tiempo en encontrar uno decente, que reuniera unas ciertas condiciones de habitabilidad a un precio de estudiante.

Poco después de haberme instalado en Barcelona, empecé a tomar parte, de alguna manera, de la vida dinámica de la ciudad, los viajes en metro que con su enorme rapidez te desplaza a distintos lugares, la notoriedad de escasez de tiempo para todo... El curso había comenzado y todavía no disponía de suficiente información acerca de los lugares de ubicación de las más importantes bibliotecas y centros de estudio.

A todo esto había llegado la hora de comprarme un ordenador, como herramienta imprescindible (un ordenador portátil nada más y nada menos, conseguido gracias a la ayuda de mis padres) para plasmar mis anotaciones e ir registrando datos, que a partir de ahora serán totalmente legibles y estarán ordenados desde un principio, lo que me da más seguridad y confianza a mí mismo, al tener los datos en el procesador de texto y dispuestos a ser imprimidos o volcados a otro formato en cualquier momento.

La ciudad me había cautivado por la cantidad de grafismos y diseños publicitarios empapelados por todo el centro y ensanche de Barcelona. Una ciudad en la que se encuentran antecedentes de tradición histórica de diseño de todo tipo, desde el Modernismo, hasta los manifiestos visuales que tuvieron lugar en 1992 por la celebración de los Juegos Olímpicos, reconocidos internacionalmente.

En esta gran urbe trabajan la mayoría de los diseñadores que admiro, como el caso de Javier Mariscal, al cual espero con impaciencia el día en que pueda hablar con él debido a mi enorme interés personal por conocerle, saber cómo trabaja realmente, identificarme, observarle con mis propios ojos y si fuera posible realizarle una entrevista para la futura investigación.

El tiempo de ocio hasta ahora ha sido escaso por no decir insignificante. Lo he aprovechado y dedicado parcialmente a conocer la ciudad de Barcelona. Destaco especialmente una visita a la Fundación Antoni Tàpies de la que he quedado sorprendido por la selección de la obra expuesta. Tàpies era uno de los artistas que conocía mediante estudios superficiales y siempre le había prestado escasa atención por lo que no comprendía estéticamente su obra pictórica, motivo por el cual no he dudado en volver a profundizar en el discurso artístico. Aunque no se ajusta a la arquitectura de mi mundo ahora lo

observo de manera diferente. Su manera de ver ha enriquecido no sólo mi concepción del arte sino también mi visión de lo real.

Soy consciente de que me queda un periodo largo que recorrer, grandes esfuerzos y sacrificios en este tiempo de estancia en Barcelona. Un periodo mínimo de dos años, en los cuales intentaré aprovechar el máximo tiempo posible.

Francisco Gaiteiro Pérez. Barcelona, 1999

4.2. DOCUMENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y CLIENTE DEL PROYECTO NAVIDAD, TIEMPO PARA COMPARTIR

NAVIDAD TIEMPO PARA COMPARTIR

Home, web campaña y carta a los reyes

Fuente: Documento de organización y el cliente

NAVIDAD, TIEMPO PARA COMPARTIR
La Navidad es un tiempo muy especial durante el cual tenemos la oportunitad de acercarnos más a los otros y mostrarles nuestro cariño.
Desde organización 1, queremos ofreceros la possibilidad de compartir este sentimiento con vuestros niños y con gente de alrededor del mundo que necesita especialmente nuestra proximidad.
Con la participación de todos, pequeños y mayores, podemos hacer que esta Navidad llege a mucha más gente y sea, verdaderamente, un tiempo para compartir.
Imagen de ordenador con carta a los reyes y corona y gorro de papa noel.
Escribe tu carta y envia tus deseos. Los Reyes o Papa Noel te responderan.
Imagen con título EMERGENCIA EN AFGANISTAN
Campaña de ayuda humanitaria.
Hagámoslo entre todos posible
Imagen camión
Seguimiento de la campaña
Dalo a conocer a otro
Cambio de idioma
Agradecimientos y menciones
Enlace a la pantalla de Agradecimientos y créditos

Ventana flotante (sobre la pantalla activa) en un formato ajustado a la cantidad de información que se incluye.

Logo campaña

Una iniciativa de:

Institución A

Texto de agradecimiento. Texto de agradecimiento. Texto de agradecimiento.

Institución B

Texto de agradecimiento. Texto de agradecimiento. Texto de agradecimiento.

Institución C

Texto de agradecimiento. Texto de agradecimiento. Texto de agradecimiento.

Logos de instituciones con posibles enlaces a las webs correspondientes

Organización 1
Organización 2
Organización 3
Con la colaboración de:
Organización 4
y el apoyo de:
Organización 5
Película interactiva

* * *

Dirección de la campaña:
Organización 5 y Organización 4
Desarrollo pedagógico:
Organización 4

Desarrollo técnico:
Película interactiva

Contenidos:
Organización 1 y Organización 2
*** * ***

Nuestro agradecimiento más sincero a _____ (Organización 6, la cooperativa de consumo de organización 2), ____ y ____ (Organización 1)

Nuestro agradecimiento también al equipo de Red Interna y el equipo de Aplicaciones Informátiqas de Gestión de la organización 1.

Ventana flotante (sobre la pantalla activa) en un formato ajustado a la cantidad de información que se incluye.

Para hacer llegar la información a otro rellena el siguiente formulario:

De

e-mail

Por

e-mail

Comentarios

Mensaje que recibirá el destinatario

Un amigo tuyo ha pensado que la Campaña *Navidad, tiempo para compartir* te podría interesar y te envía este mensaje por si tu también quires saber qué es y que se propone.
Puedes acceder en [concreta]
Esperemos que tu también te animes a colaborar con nosotros.

Cerrar **enviar**

Cerrar la ventana y volver a la pantalla anterior

Confirmar el envio del mensaje. Acceso a la ventana A o a B según el proceso esté correcto o erroneo.

El mensaje ha sido enviado correctamente.
Muchas gracias por difundir nuestra Campaña solidaria.

Cerrar

Pantalla A

Cerrar la ventana y volver a la pantalla anterior

Debes completar todos los datos para poder hacer el envio.

Volver atrás

Pantalla B

Cerrar la ventana del formulario

Mensajes que recibe el destinatario del mmensaje de "Hazlo saber a alguién más" cuando se ha enviado desde la Home general de la web

De: *e-mail remitente*
Para: *e-mail destinatario*
Tema: *Navidad, tiempo para compartir*

Un amigo tuyo ha pensado que la web *Navidad, tiempo para compartir* te podría interesar y te envía este mensaje por si tu también quieres descubrir que se ofrece.
Puedes acceder en [http://direccion/ concreta]

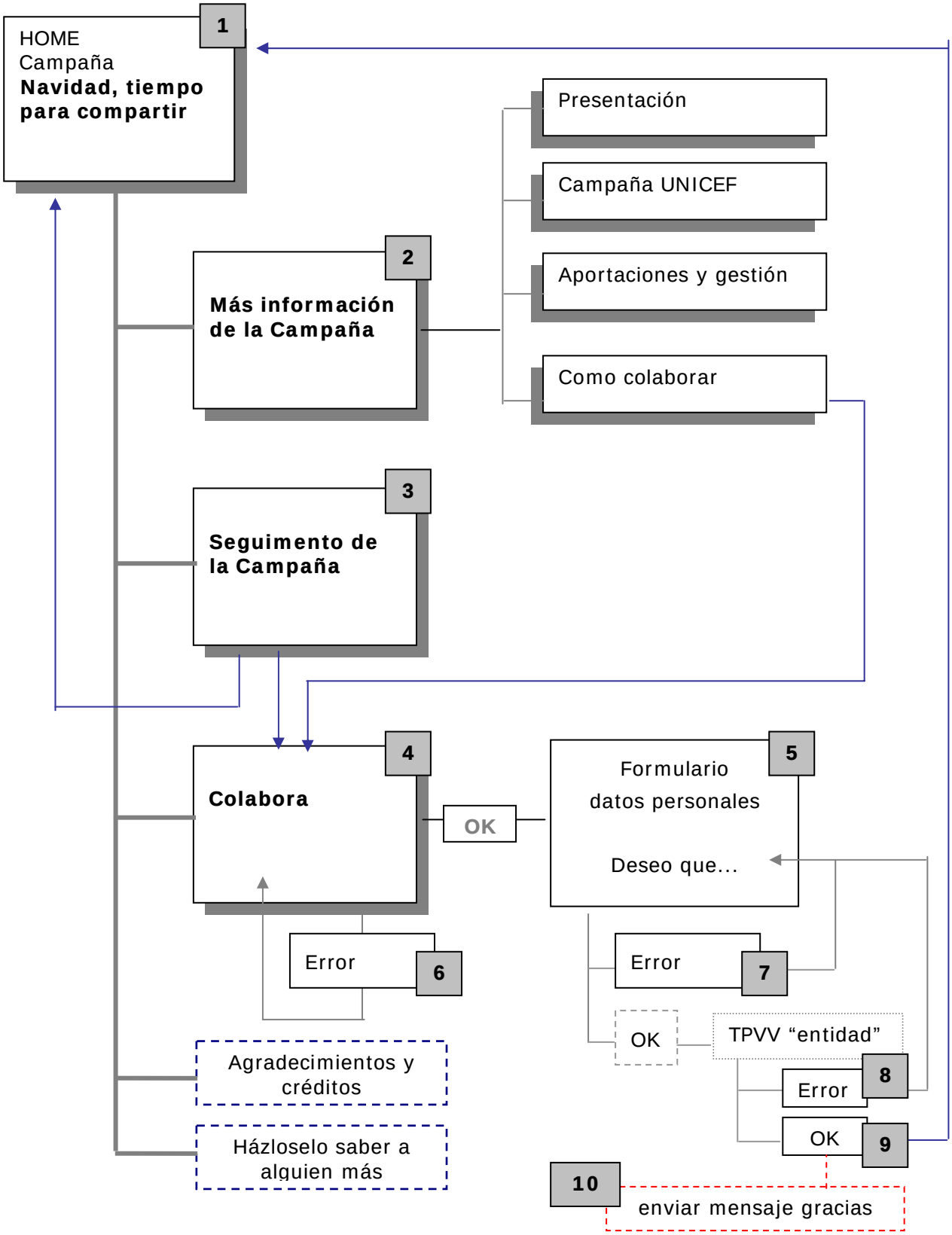
Comentarios adjuntos para el destinatario

Navidad, tiempo para compartir es una iniciativa de ORGANIZACIÓN 1 en este tiempo tan especial.

La Navidad es un momento para acercarnos más a los otros y mostrarles nuestro cariño. Os invitamos a compartir este sentimiento con vuestros niños y con gente de alrededor del mundo que necesita especialmente nuestra proximidad.

Desde la web [http:/dirección concreta] todos, pequeños y grandes, pueden hacer que esta Navidad llegue a mucha más gente y sea, verdaderamente, un tiempo para compartir.
Participa tu también..

Proyecto
NAVIDAD, TIEMPO PARA COMPARTIR
Concreción pantallas - Campaña solidaria



1 **HOME campaña solidaria "Navidad, tiempo para compartir"**

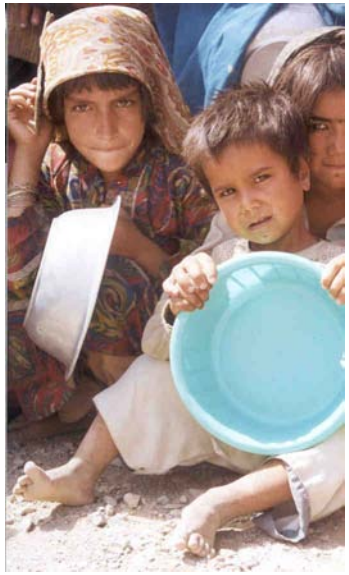
Navidad tiempo para compartir

Logo campaña

Cambio de idioma

Afganistán es uno de los países más pobres de Oriente Medio. El conflicto armado que ha supuesto el derrocamiento del régimen talibán ha agravado los problemas de supervivencia que ya existían (hambre, sequía, migraciones...).

La situación



Los niños, los más débiles, son los principales damnificados de la situación de emergencia en Afganistán.

Los destinatarios

La campaña

Queremos hacerles llegar nuestro apoyo a los niños que se encuentran en los campamentos de refugiados.
Con la campaña Navidad, tiempo para compartir, nos sumamos al programa de ayuda humanitaria que está llevando a cabo Unicef en Afganistán, haciendo llegar específicamente material escolar y educativo.

Logos con enlaces a las webs correspondientes

Organización 2 *y* ***Organización 3***

Házloselo saber a alguien más

Acceso al formulario de envios de correo electrónico adjunto un mensaje de difusión de la web de la Campaña

Más información

Ilustración de la típica "**i**" de información

Seguimiento de la Campaña

Ilustración Uno de los camiones que representen el seguimiento de la campaña

Colabora

Ilustración de una persona ofreciendo una caja de regalo

Agradecimientos y créditos

Enlace a la pantalla de Agradecimientos y créditos

Mensaje que recibe el destinatario del mensaje de "Hazlo saber a alguien mas" cuando se ha enviado desde la Home de la sección de la campaña Navidad, tiempo para compartir

De: *e-mail remitente*
Para: *e-mail destinatario*
Tema: *Navidad, tiempo para compartir*

Un amigo tuyo ha pensado que la campaña *Navidad, tiempo para compartir* te podría interesar y te envía este mensaje por si tu también quieres saber que es y que es propone.
Puedes acceder en [http://direccion concreta]
Esperemos que tú también te animes a colaborar con nosotros.

Comentarios adjuntados por el destinatario

La campaña *Navidad, tiempo para compartir* es un proyecto de cooperación y solidaridad llevado a cabo por la organización 1, [ventana nueva a dirección concreta.org] y la Fundación organización 3 [ventana nueva a http://www.direcciónconreta.es], con la finalidad de hacer llegar material escolar a los niños y niñas de los campamentos de refugiados de Afganistan.

Esta inciativa se adhiere al programa de acció **EMERGÉNCIA EN AFGANISTÁN: LOS NIÑOS PRIMERO** impulsado por UNICEF a nivel mundial y coordinado en España por Comité Español de Unicef [ventana nueva a http://www.unicef.es]

2

Pantalla Más información

Ventana flotante (sobre la HOME) en un formato un poco más pequeño, con la barra básica y la barra de estado del navegador.

Podemos aprovechar la ilustración de la "i" para incorporarla en el título...

Más información sobre la campaña
Navidad, tiempo para compartir

Logo Campaña

Espacio de pantalla en el que ha de aparecer la información concreta del apartado que el usuario seleccionara del listado que aparece a la derecha de la pantalla.
*No hay límite de palabras, por tanto se ha de prever que haya **scroll**.*
Se incluirán también fotografías sobre el tema.

En la pantalla inicial ha de visualizar el contenido del apartado Presentación.
Letra en tamaño 12.

Presentación

La campaña de UNICEF

Las aportaciones y su gestión

Como colaborar

Listado de apartados en que se ha subdividido la información de la campaña. Cuando el usuario hace clic en un de los apartados la información correspondiente se visualiza en la sección izquierda de la pantalla.

En la presentación de las páginas se especifican enlaces a otras partes de la sección de la Campaña. Se especifican en el documento adjunto.

Contenidos a mostrar según cada apartado

✧ Presentación

¿Otra campanya?

Los acontecimientos del pasado 11 de septiembre han desencadenado una serie de consecuencias, una de las cuales ha sido el estallido del conflicto bélico internacional en Afganistán.

Es evidente que toda la población afgana se verá afectada por estos hechos y por este motivo la Organización 1, el proyecto de cooperación y solidaridad de la **organización 1** [ventana nueva a dirección concreta] y la **Fundación organización 2** [ventana nueva a dirección concreta.es] queremos echarles una mano a quienes seguramente recibirán la parte más dura de las consecuencias: los niños.

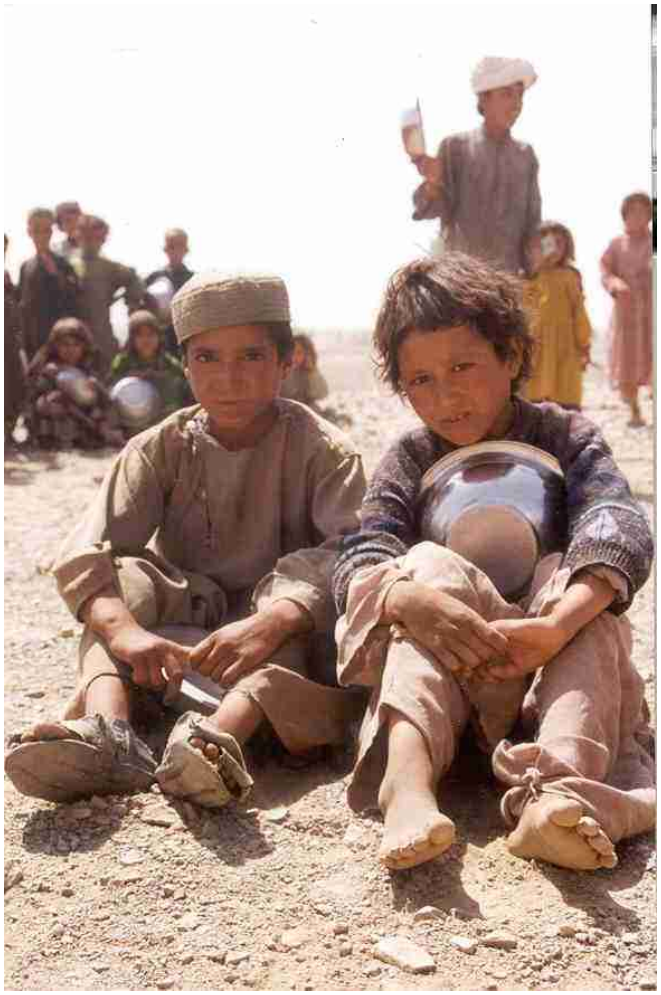
¿Cómo lo haremos?

Creemos que lo mejor que podemos hacer es unir esfuerzos en lugar de dividir y segmentar los escasos recursos que las organizaciones de ayuda humanitaria podamos recoger para paliar los efectos de la guerra en Afganistán.

Por esta razón, nos adherimos a un programa de acción ya existente: **EMERGENCIA EN AFGANISTÁN: LOS NIÑOS PRIMERO,** impulsado por UNICEF en todo el mundo y coordinado en España por el **Comité Español de UNICEF**. [ventana nueva a http://www.UNICEF.es]

¿Cuál será nuestra aportación?

Desde el origen de la Organización 1, la Universidad, queremos colaborar en los **aspectos educativos** de la campaña, participando en la instrumentación de las iniciativas de apoyo y tratamiento psicosocial de los **niños**, especialmente en la reactivación de la enseñanza básica en los campamentos de refugiados y centros de acogida.



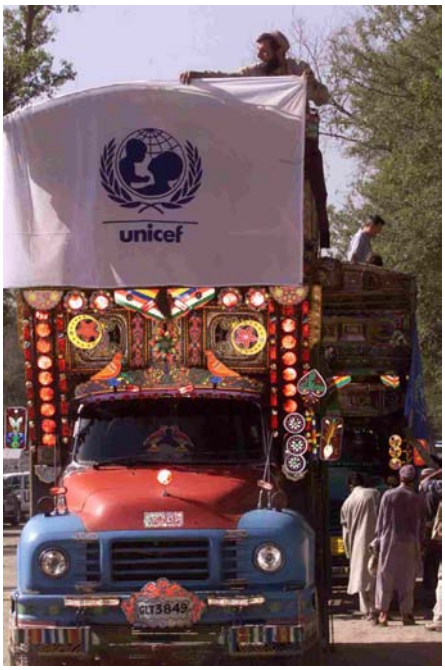
Para ello, queremos promover la adquisición de material escolar y educativo para que sea donado a estas escuelas e infraestructuras educativas. Para que la donación sea lo más eficaz posible y no tengamos que correr con gastos de envío totalmente innecesarios, el dinero recogido será gestionado directamente por UNICEF que, a través de sus comités en la zona, comprará el material cerca de las zonas de destino dentro del país.

Con este fin invitamos a toda la familia y, muy especialmente, a los más pequeños para que, con la ayuda de sus padres, sean nuestros cómplices y se animen a hacer un **pedido de material escolar** [enlace a la URL de la sección "Colabora" dentro de la web de la campaña], pedido que se materializará en la zona.

✧ La campaña de UNICEF

¿En qué consiste el programa de UNICEF?

El programa de ayuda humanitaria de emergencia para niños y mujeres en Afganistán y países limítrofes tiene como objetivos:



- Proveer a la población más vulnerable de un conjunto de servicios básicos: salud y nutrición, agua y saneamiento medioambiental, ayuda no alimentaria, **educación** y ayuda psicosocial
- Abogar por el cuidado y la protección de los niños de acuerdo con las normas internacionales y los principios humanitarios
- Asegurar que los niños tienen acceso seguro y continuo al reparto de ayuda humanitaria; abogar por el reconocimiento de los niños como "zonas de paz" y por un alto el fuego por razones humanitarias donde sea posible

En concreto, el programa desarrolla cuatro líneas de acción:

- Sanidad y nutrición
- Agua y saneamiento ambiental
- Educación y protección
- Necesidades no alimentarias para contrarrestar las consecuencias del invierno

La tercera línea, Educación y protección, presupuestada en cerca de diez millones y medio de dólares estadounidenses (casi dos mil millones de pesetas, unos doce millones de euros), es la línea que quiere apoyar nuestra campaña, especialmente en lo que respecta a la provisión de equipos de material para la rehabilitación psicosocial y la aplicación de servicios de educación básica.

Para saber más:

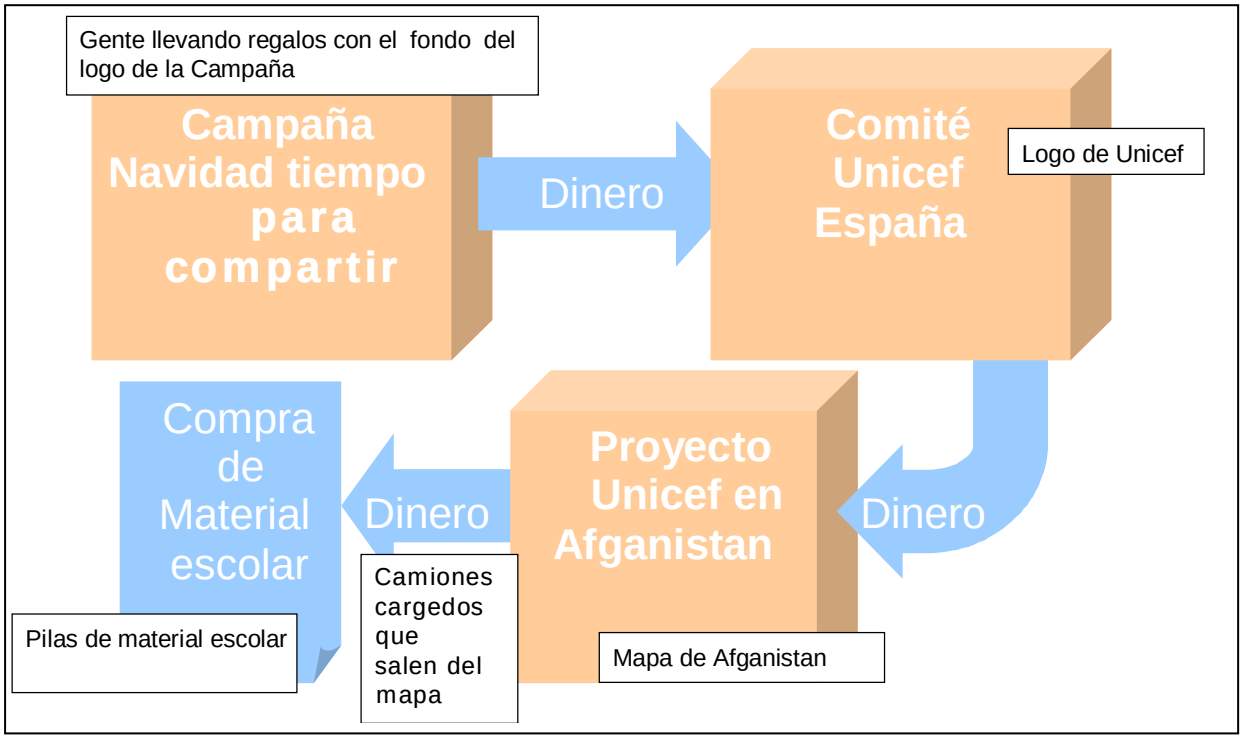
- **Página web de UNICEF Comité Español** [ventana nueva a http://www.UNICEF.es]
- **Página web sobre el programa en Afganistan** [ventana nueva a http://www.UNICEF.es/html/news/emer.html]

- **Documento informativo sobre el programa de UNICEF** (en PDF) [enlace al PDF del documento Afganistan-programa_UNICEF.doc]

✧ Las aportaciones y su gestión

Y esta campaña, ¿cómo funciona?

A través de esta campaña queremos captar fondos para apoyar el programa de UNICEF.



La captación de fondos se efectúa a través de la compra de material didáctico mediante una pequeña tienda virtual. No obstante, la compra no es directa, sino que el dinero va a parar a una cuenta corriente de la organización 1 y, una vez acabada la campaña, se transferirá, a través del Comité Español de UNICEF, directamente a las personas de UNICEF responsables de la aplicación del programa en Afganistán, personas que trabajan desde el país y para el país. Queremos garantizar, evitando la presencia de cualquier tipo de intermediario, que el dinero llegará íntegramente a su destino y, una vez allí, se transformará en lo que las personas que lo han dado querían hacer con él: comprar material educativo para los niños de Afganistán, tal como se refleja en los objetivos del programa.

No obstante, queremos hacer partícipes a los donantes de la evolución de la campaña, por lo que informaremos en tiempo real del volumen de fondos conseguido y, una vez finalizada la campaña, de la gestión última del dinero.

✧ Como colaborar

¿Cómo puedo colaborar?

De dos formas.
Por un lado, tanto para mayores como para pequeños ayudados por los adultos, haciendo una donación para la compra de material escolar y educativo.
Y, por el otro, sobre todo pensando en invitar a participar a los más pequeños de la familia, escribiendo un pequeño deseo que nos ayude a concienciarnos de la situación y a afrontarla con más esperanzas.

Incluir ilustración
Hilera de camiones que reprensentarán
el nivel de dinero recogido
en la sección "Seguimiento de la Campaña"

Hacer una compra de material escolar es muy fácil. Desde el enlace que hay al final de esta página accedemos directamente a una pequeña tienda que nos ofrece una serie de artículos presentados en lotes. Deberemos seleccionar cuáles queremos e indicar cuántos de cada uno. Al final de todo, nos irá apareciendo sumada la cantidad total en dinero que supone esta compra. Como podréis ver, la aportación mínima es la correspondiente a la adquisición del lote más barato: 1.000 Pts. No hay aportación máxima.

Cuando hayamos decidido y seleccionado lo que queremos comprar, pulsando el botón "Aceptar" accederemos a una página donde se nos preguntarán los datos necesarios para hacer el pago con tarjeta de crédito. No os preocupéis: el pago con tarjeta a través de esta página es totalmente seguro.

Podréis entrar a hacer una donación tantas veces como queráis y hasta el 31 de enero de 2002, momento en el que daremos por cerrada la campaña y pondremos a disposición de UNICEF los fondos recogidos.

La cantidad de estos fondos se podrá consultar en tiempo real (es decir, minuto a minuto) desde el espacio de **seguimiento de la campaña** [enlace a la URL de la sección "Seguimiento de la Campaña" dentro de la web de la campaña] al que podréis acceder desde la página de inicio de esta web.

Quiero hacer mi donación ahora [enlace directo al formulario de donación]

3

pantalla Seguimiento de la Campaña

Ventana flotante (sobre la HOME) en un formato ajustado a la cantidad de información que se incluye.

Acceso a la HOME de la Campaña

Seguimento de la Campaña

Navidad, tiempo para compartir

Logo Campaña

Desde aquí puedes seguir el desarrollo de la campaña.
Minuto a minuto sabrás la cifra total de aportaciones hechas hasta el momento y también cuáles son los deseos y mensajes de esperanza y apoyo que habéis hecho llegar a los niños de Afganistán.

Última cantidad de pesetas y euros recogida

Ya hemos conseguido

CIFRA ptas- / €

Con este dinero podremos comprar material escolar y llenar todos estos camiones en Afganistán

Ilustraciones de los camiones representando cantidades actuales

1 camión = 250.000 ptas. / 1502, 53 €

Deseamos que...

Espacio de pantalla en el que han de aparecer los últimos 3 deseos introducidos por los usuarios desde el apartado Colabora. Letra en tamaño 12

Ver todos los deseos recogidos

Acceso al resto de deseos presentados en un listado único

Con tu aportación ayudaremos hacer posible estos deseos

Quiero colaborar

Acceso a la pantalla Colabora

4 **pantalla Colabora**

Ventana flotante (sobre la HOME) en un formato alargado ajustado a la cantidad de información que se incluye.

Ilustración
De una persona ofreciendo una caja de regalo

Acceso a la pantalla 1 (HOME de la Campaña)

Colabora
Navidad, tiempo para compartir

Logo Campaña

Aquí tenéis cinco lotes de material escolar, de distinto valor económico.
Son artículos representativos del material que se distribuirá en los campamentos de refugiados y centros de acogida de Afganistán, y que será comprado por UNICEF cerca de la zona de destino. Elegid el lote y la cantidad que deseéis, y comprobad la cifra total de vuestra aportación.

Una vez aceptado el pedido, os pediremos los datos de vuestra tarjeta para poder efectuar el pago online.

Hecho esto, invitamos a todos, pequeños y mayores, a escribir un buen deseo que también les haremos llegar a los niños destinatarios de esta ayuda.

Marcador de selección

Precio en que es valora cada lote

Celda para introducir cantidad de los lotes

Listado de artículos que contienen el lote

Ilustración del lote de material

Valor total según precio lote y cantidad en ptas. y €

Suma total de la aportación efectuada por el usuario en ptes. y €

	Precio ptas. Precio €	Cantidad	Costeptas. Coste €
	Precio ptas. Precio €	Cantidad	Coste ptas. Coste €
	Precio ptas. Precio €	Cantidad	Costeptas. Coste €
	Precio ptas. Preu €	Cantidad	Costeptas. Coste €
	Precio ptas. Precio €	Cantidad	Coste ptas. Coste €
	Total de la aportación		**Cifra ptas. Precio €**

Cantidad mínima de la aportación 1.000 ptas. / 6 €

Confirmación de los datos rellenados en el formulario y acceso a la pantalla 5 si todo está correcto en la pantalla 6 si hay algún problema

Aceptar

5

pantalla formulario datos personales y deseo

Ventana que sustituye a la anterior en un formato alargado ajustado a la cantidad de información que se incluye.

Acceso a la pantalla 1 (HOME de la Campaña)

Colabora
Navidad, tiempo para compartir

Logo Campaña

Se ha de reflejar el total de la donación que el usuario ha aportado en la pantalla anterior (4)

Quiero aportar la cantidad de CIFRA ptas. / CIFRA €

Nombre
Apellidos *(opcional)*
Edad
e-mail

Con esta Campaña no sólo queremos dar un suporte material a los niños y niñas de Afganistan, sino que también queremos hacerles llegar buenos deseos y mensajes de esperanza.

¿Quieres escribir el tuyo?

Ilustración de una persona ofreciendo una caja de regalo

Deseo que...

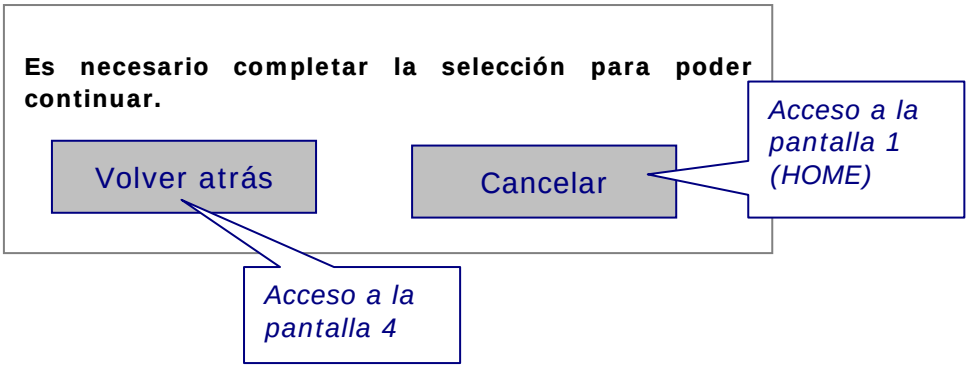
Espacio para que el usuario pueda introducir texto.
7 línias de tamaño 12 (extensión a revisar...)

Aceptar

Confirmación de los datos rellenados en el formulario.
Se ha cumplimentado todos los datos de accéso a pantalla de formulario datos bancarios de organización 3
Si falta algún dato accéde a la pantalla 7.

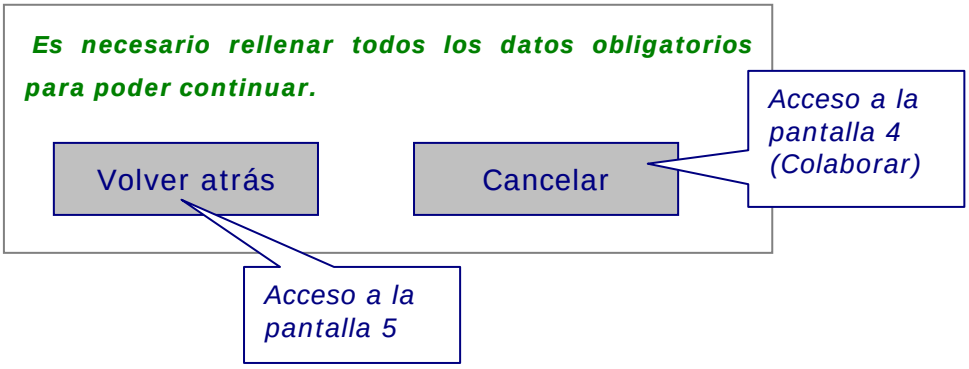
6 pantalla de error

Ventana que sustituye a la pantalla 4.



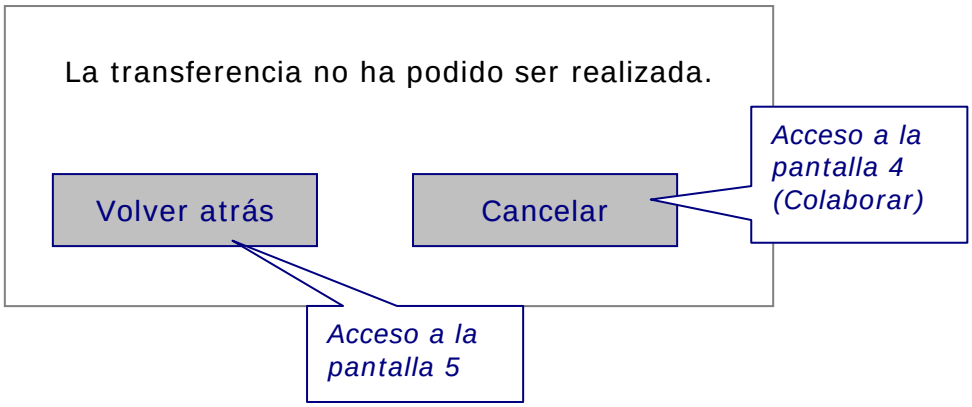
7 pantalla de error

Ventana que sustituye a la pantalla 5.



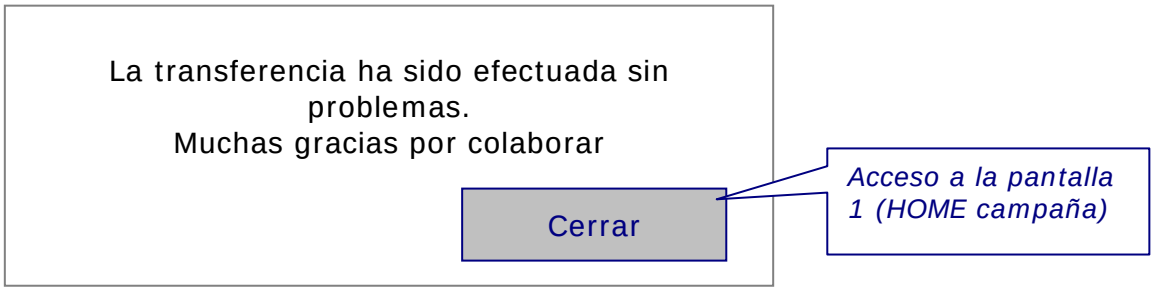
8 **pantalla error entrada datos bancarios aplicación TPVV**

Ventana que sustituye a la anterior.



9 **pantalla confirmación**
entrada correcta de datos bancarios aplicación TPVV

Ventana que sustituye a la anterior.



10

Mensaje de gracias que recibe, a su dirección de correo electrónico, el usuario que ha efectuado una donación

De: Equipo campaña "Navidad, tiempo para compartir"
Per: *e-mail destinatario – nombre del destinatario*
Tema: *¡Gracias por colaborar!*

Queremos agradecerte especialmente tu colaboración en la campaña *Navidad, tiempo para compartir*.

Con tu aportación ya son más los recursos que podrán ser convertidos en material escolar que será entregado por Unicef a los niños de los campamentos y centros de refugiados de Afganistán.

A partir de ahora ya sabes que puedes seguir el desarrollo de la campaña desde la dirección [http://dirección concreta]

¡Gracias de nuevo y muy felices fiestas!

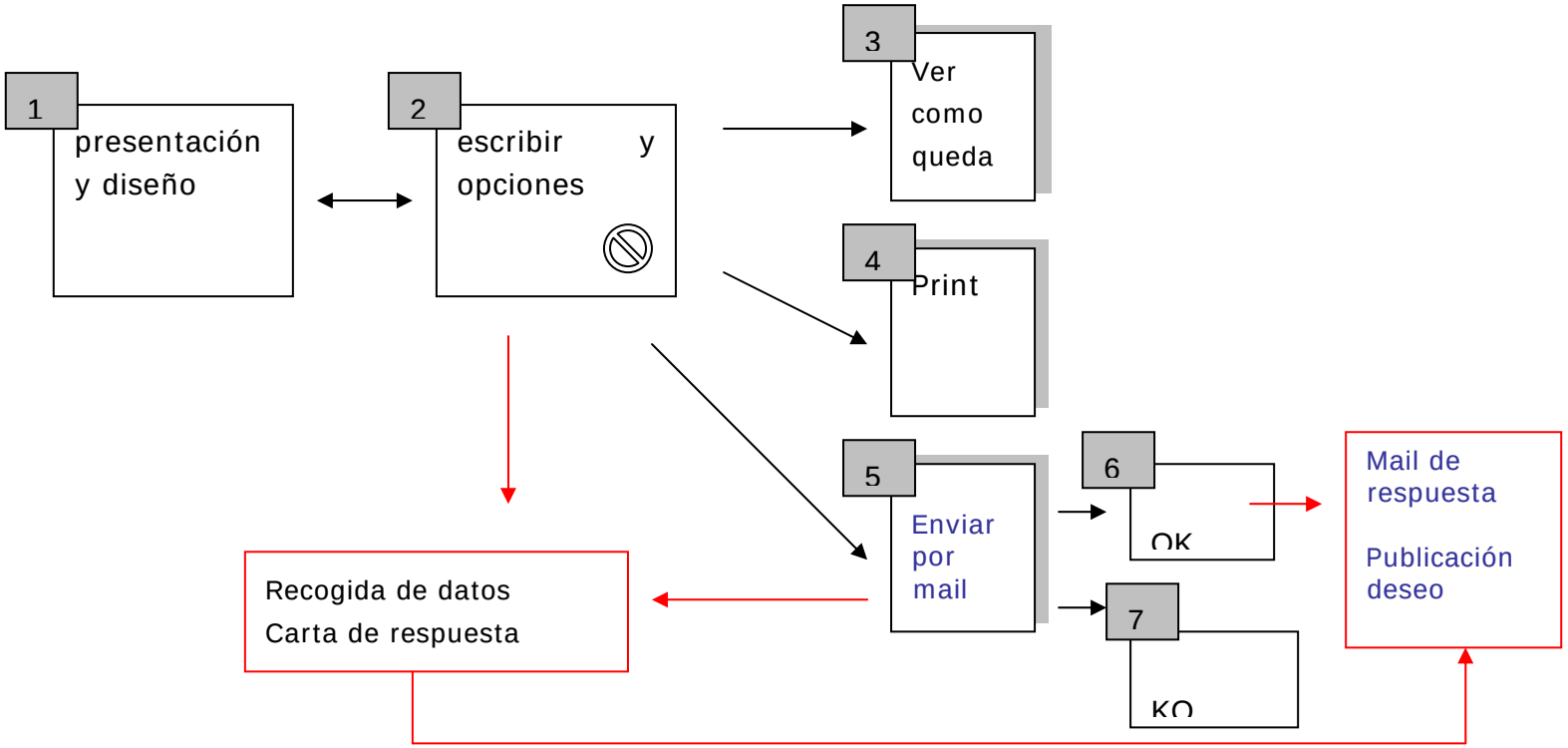
Cordialmente
El equipo de la campaña "Navidad, tiempo para compartir"

Projecto

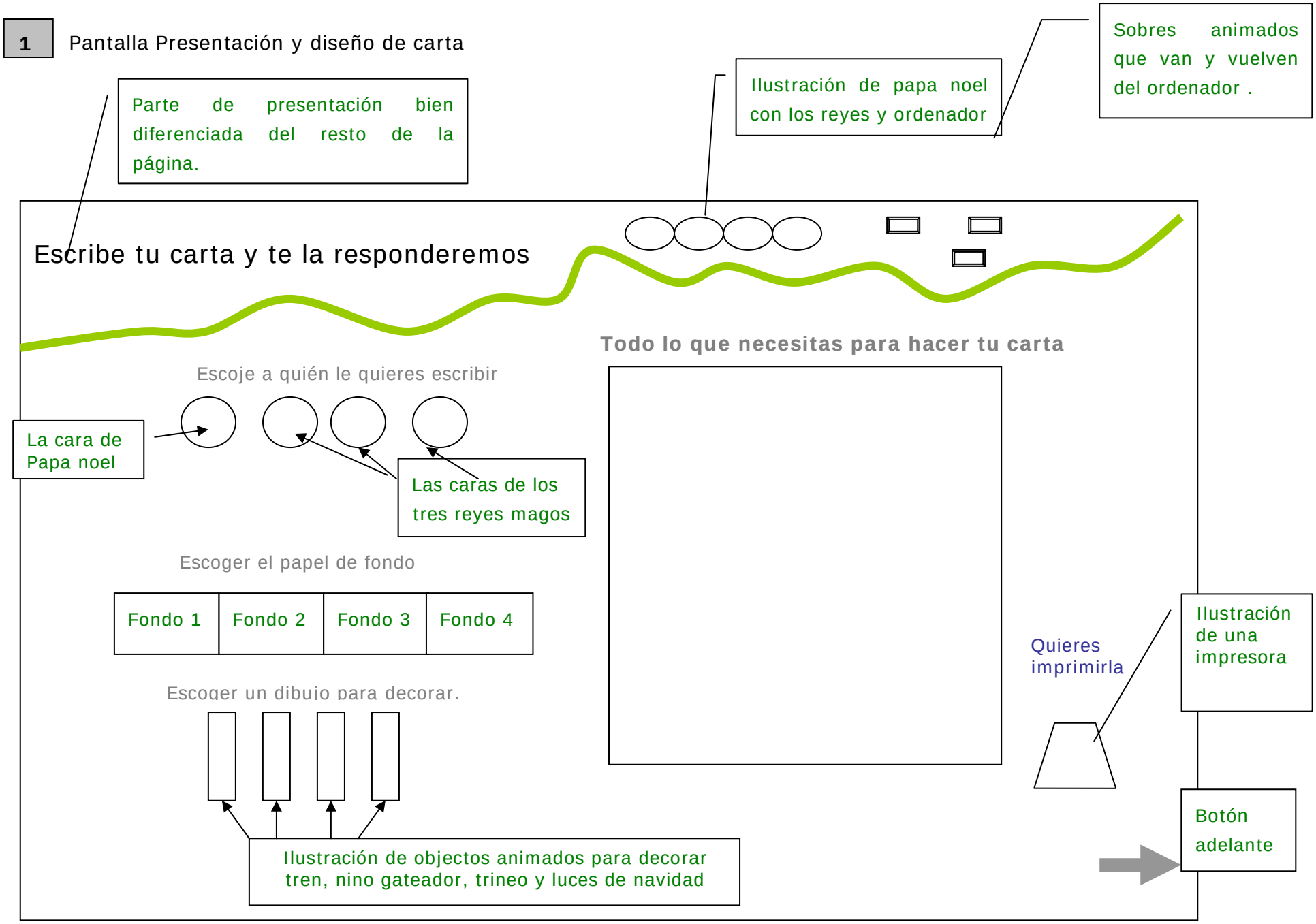
NAVIDAD, TIEMPO PARA COMPARTIR

Concreción pantallas - GUIÓN HACER LA CARTA

- Los textos escritos en verde contienen la **descripción de las ilustraciones**
- Los textos escritos en rojo informan de todo aquello **que se ha de tener en cuenta**
- Los textos en azul serán donde estará **el texto de la página** que vean los niños y niñas



1 Pantalla Presentación y diseño de carta



2 Pantalla ESCRIBIR LA CARTA Y OPCIONES

Y ahora… ¡manos a la obra! ya puedes empezar a escribir.

MÁXIMO 25 LíNIAS Tamaño 12

¡No te olvides de leer estos buenos consejos!

- Antes de comenzar piensa muy bien aquello que quieres pedir.
- Sé amable con los Reyes Magos y Papa Noel, salúdalos, preséntate y dales las gracias. ¡Les encantará!
- Los Reyes Magos son curiosos de verdad, y Papa Noel también. Explicales porqué quieres cada regalo y los pondrás contentos.
- Una pista, pon primero lo s regalos que más te gusten, así los ayudas a eleguir.
- No pidas sólo, cosas para tí. Piensa

MÁX 7 LíNEAS Tamaño 12

Papa Noel y los reyes Magos están recogiendo buenos deseos para que todos los niños y niñas del mundo vivan felices. ¿Quieres ayudarles?

Por todos los niños y niñas del mundo deseo…

Ilustración que simbolice un mail

Ir a pantalla 4

impresora

ojo

¿Quieres mirar como ha quedado?

¿Quieres imprimirla?

Enviala y recibirás tu respuesta.

Cerrar

Ir a pantalla 5

Ir a pantalla 6

3

Pantalla VER (ventana flotante)

Aparecerá la carta con el diseño que han hecho los niños y el texto que han escrito.

Texto

Por todos los niños y niñas del mundo deseo...

Cerrar

4

Pantalla PRINT (ventana flotante)

Aparecerá la carta con el diseño que han hecho los niños y el texto que han escrito.

Texto

Por todos los niños y niñas del mundo deseo...

imprimir

5 Pantalla **ENVIAR POR MAIL** (ventana flotante)

Rellena todos los datos para recibir tu resposta

Formulario

¿A quién le envias la carta?

Ilustración de la cara de papa noel y de las caras de los 3 reyes con un sobre.

¿Cómo te llamas?

Acotar a 15 carácteres

¿Cuántos años tienes?

Acotar a dos cifras

¿A qué dirección de correo electrónico quieres recibir tu respuesta?

Enviar carta

Ilustración ordenador y sobres de la 1º página

Errores de dirección de correo:

-Que tenga @

-Que no haya ningún espacio

-Que sea correcto el dominio

7 **Pantallas de error** (ventanas flotantes)

Aviso de errores

- Hay un error en tu dirección de correo

Cerrar

Aviso de falta de datos

- Has de rellenar todos los datos si quieres recibir una resposta

Cerrar

6 **Pantalla OK**

Muchas gracias ¡Paz!

(Poner el nombre del niño/a)

Muy pronto recibirás una respuesta en la dirección que nos has dado.

Cerrar

Mensaje Respuesta Rey

De: *Nombre del Rey que ha recibido el mensaje*
Per: *e-mail destinatario – nombre del destinatario*
Tema: *He recibido tu carta*

Hola *nombre del niño/a*!

Me ha hecho mucha ilusión recibir tu carta y quiero que sepas que ya hemos comenzado a preparar tus regalos.

A mí y a los otros Reyes nos ha parecido maravilloso recibir los deseos de tantos niños y niñas y los hemos recogido en esta web para que los puedas ver.

Ya sabes que a los reyes nos gusta mucho ver como creces. Me he fijado mucho en ti y se que cada día aprendes a querer un poco más a los otros. Te felicito. Continua esforzándote.

Deseo que disfrutes mucho con mis regalos y sorpresas.

Besos y hasta la Noche de Reyes

Baltasar
Melchor
Gaspar

PD: ¡No te olvides de nuestros camellos, les gusta mucho el agua y la paja y a nosotros el turrón!

Mensaje Respuesta Papa Noel

De: *Nombre del Rei que ha recibido el mensaje*
Per: *e-mail destinatario – nombre del destinatario*
Tema: *He recibido tu carta*

Hola *nombre del niño/a*!

Me ha hecho mucha ilusión recibir tu carta y quiero que sepas que ya hemos comenzado a preparar tus regalos.

Me ha parecido parecido maravilloso recibir los deseos de tantos niños y niñas y los he recogido en esta web para que los puedas ver.

Ya sabes que a los reyes nos gusta mucho ver como creces. Me he fijado mucho en ti y se que cada día aprendes a querer un poco más a los otros. Te felicito. Continua esforzándote.

Deseo que disfrutes mucho con mis regalos y sorpresas.

Besos y hasta la Noche de Navidad.

Papa Noel

4.3. FOTOGRAFÍAS MÁS SIGNIFICATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Mientras realizaba el trabajo de campo utilicé la cámara fotográfica como principal herramienta en el registro de imágenes. Expongo a continuación las instantáneas más significativas. No reproduzco todas por considerarlo innecesario. Las restantes imágenes están incluidas en el CD-ROM adjunto[1]. Creo que son lo suficientemente descriptivas por sí mismas. Cada una de las imágenes seleccionadas refleja momentos de la vida diaria de la organización.

0. Caricatura y dedicatoria de Santiago.
1. Santiago como coordinador del área multimedia.
2. Santiago trabajando en el proyecto navideño.
3. Santiago a punto de imprimir un informe.
4. Santiago elaborando el diagrama del hipertexto de un posible proyecto.
5. Área multimedia (composición)
6. Diseñador multimedia trabajando en el proyecto navideño.
7. Programador trabajando en el área multimedia.
8. Diseñadores multimedia.
9. Diseñador trabajando y escuchando música.
10. Área multimedia con botella de Coca-cola.
11. Programadores trabajando juntos en el área multimedia.
12. Primeros bocetos sobre la pantalla en el proyecto navideño.
13. Diseñador multimedia modelando en 3D.
14. Santiago coordinando a uno de los programadores.
15. Santiago como coordinador del proyecto navideño.
16. Reunión imprevista del proyecto “Navidad, tiempo para compartir”
17. Explicando tareas en el área multimedia.
18. Reuniones imprevistas en el área multimedia.

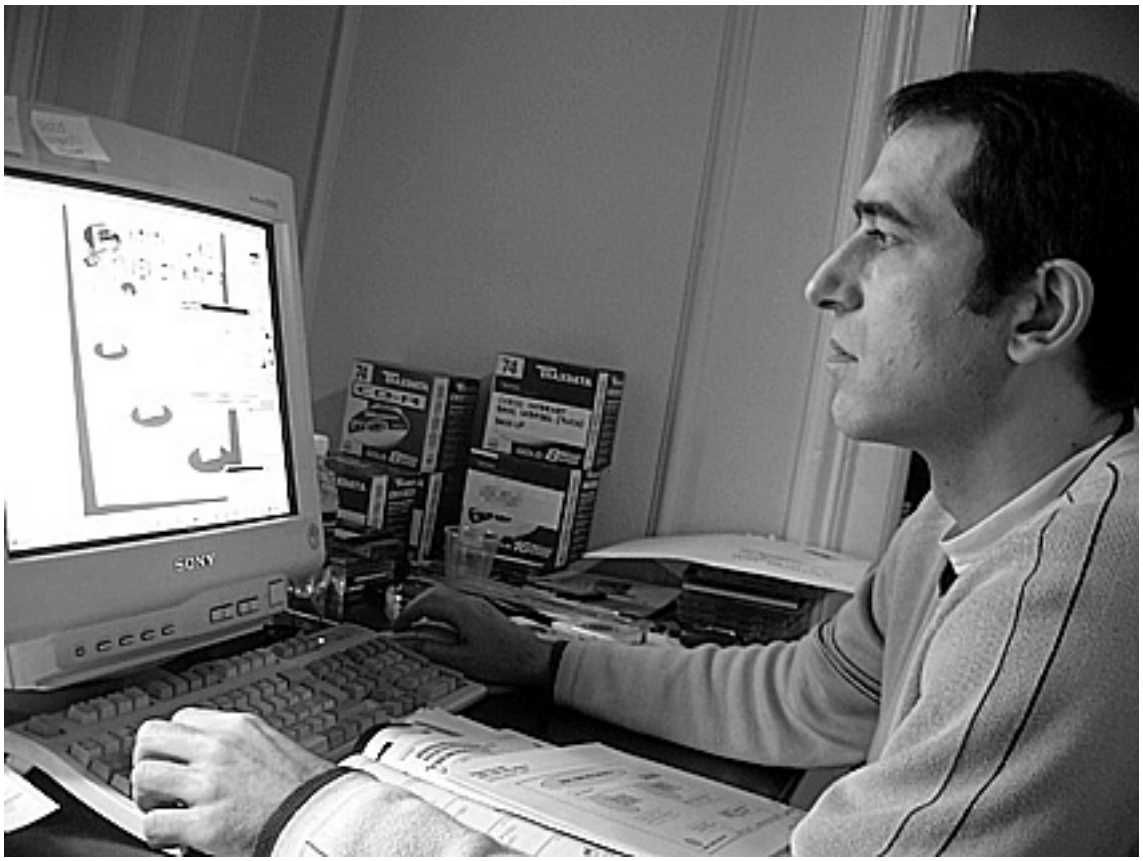
[1] Presentado el día de la defensa de la tesis doctoral.

19. Santiago explicando un nuevo proyecto a una de las diseñadoras.
20. Santiago atendiendo a las dudas de uno de los diseñadores.
21. Santiago asignando tareas.
22. Santiago supervisando uno de los proyectos.
23. Santiago corrigiendo detalles que pasan desapercibidos al diseñador.
24. Santiago asignando tareas.
25. Santiago supervisando la marcha de un proyecto.
26. Santiago de “gira”.
27. Integrantes del equipo de contenidos junto a uno de los programadores.
28. Programador trabajando en el área de programación.
29. Diseñador especialista en programación ayudando a Santiago.
30. Santiago ayudando a uno de los diseñadores gráficos.
31. Santiago y uno de los diseñadores en el área de diseño gráfico. Testing.
32. Diseñadores gráficos en su área de trabajo.
33. Santiago dando consejos en el área de vídeo.
34. Programadores en una reunión de reciclaje.
35. Reunión framework.
36. Reunión framework.
37. Reunión general convocada por uno de los programadores.
38. Programa de registro de proyectos. Detalle.
39. Programa de registro de proyectos. Detalle.
40. Antigua intranet. Detalle.
41. Intranet a mediados del 2002.
42. Intranet a mediados del 2002. Encuesta. Detallle.
43. Intranet a mediados del 2002. Detalle.
44. Santiago comprobando el correo electrónico.
45. Distribución en carpetas del correo electrónico de Santiago. Detalle.
46. Hemeroteca.
47. Revistas en la hemeroteca.

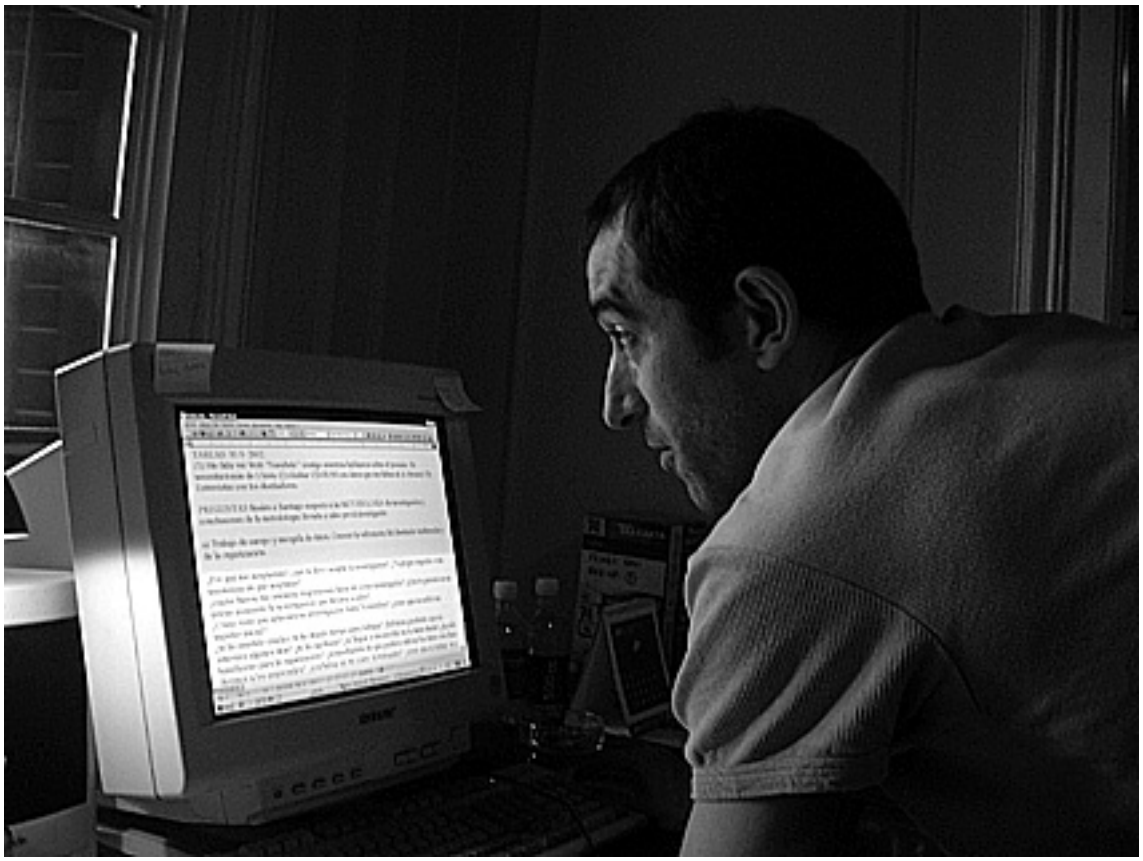
48. Bocetos para elaboración del presupuesto.
49. Elaboración de bocetos de la estructura de la interactividad.
50. Bocetos para las diversas pantallas.
51. Corrección de las primeras propuestas de navegación.
52. Bocetos para la carta a los reyes.
53. Bocetos para la postal.
54. Documentos durante la etapa “testing”. Detalle.
55. Estructura de contenidos para un estudio de viabilidad de un proyecto.
56. Estructura de contenidos. Correcciones.
57. Árbol de navegación. Estructura de flujo de contenidos de un proyecto.

0. Caricatura y dedicatoria de Santiago.

1. Santiago como coordinador del área multimedia.



2. Santiago trabajando en el proyecto navideño.

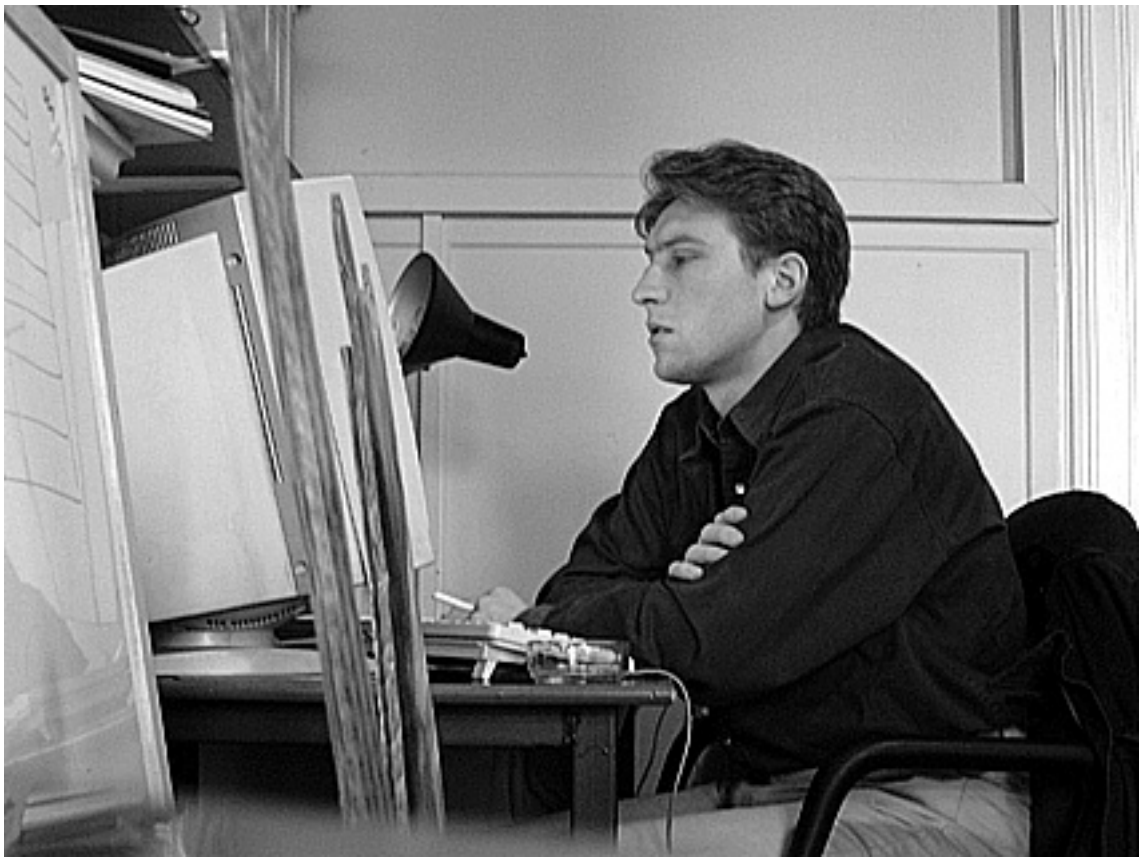


3. Santiago a punto de imprimir un informe.

4. Santiago elaborando el diagrama del hipertexto de un posible proyecto.

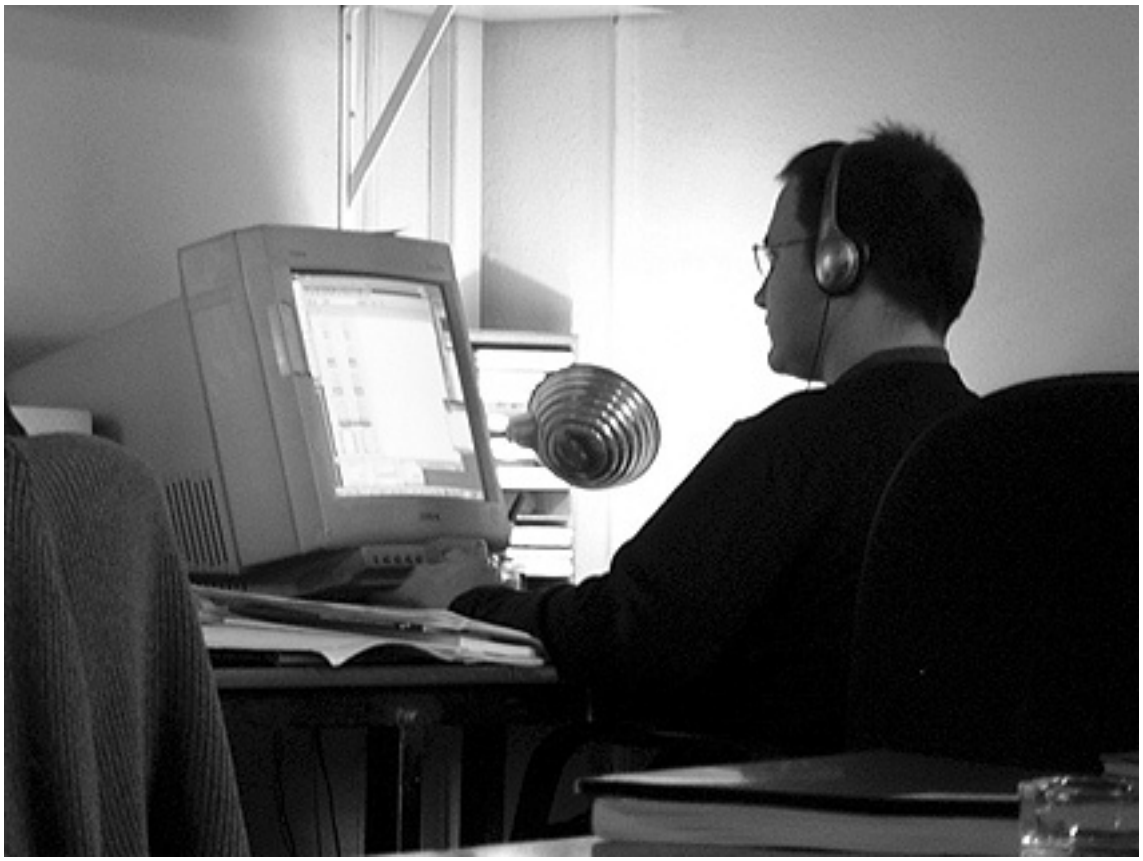
5. Área multimedia (composición)

6. Diseñador multimedia trabajando en el proyecto navideño.

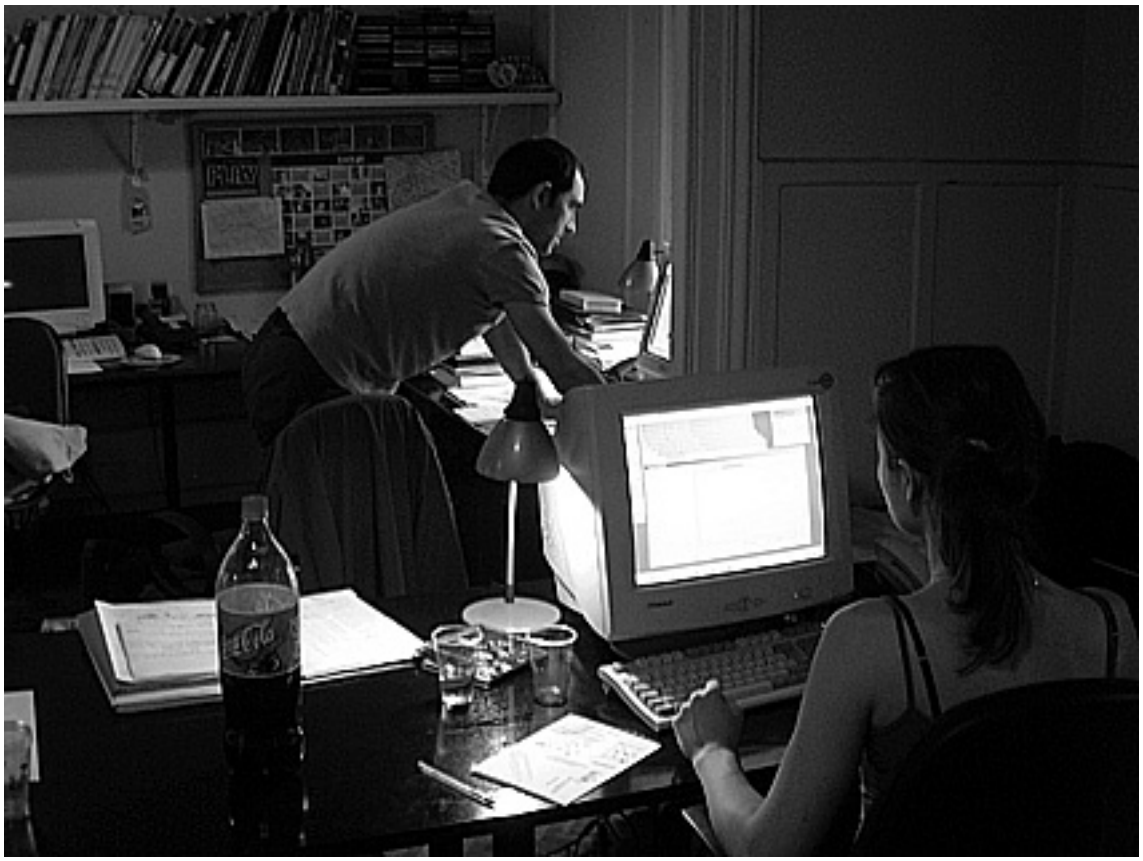


7. Programador trabajando en el área multimedia

8. Diseñadores multimedia.

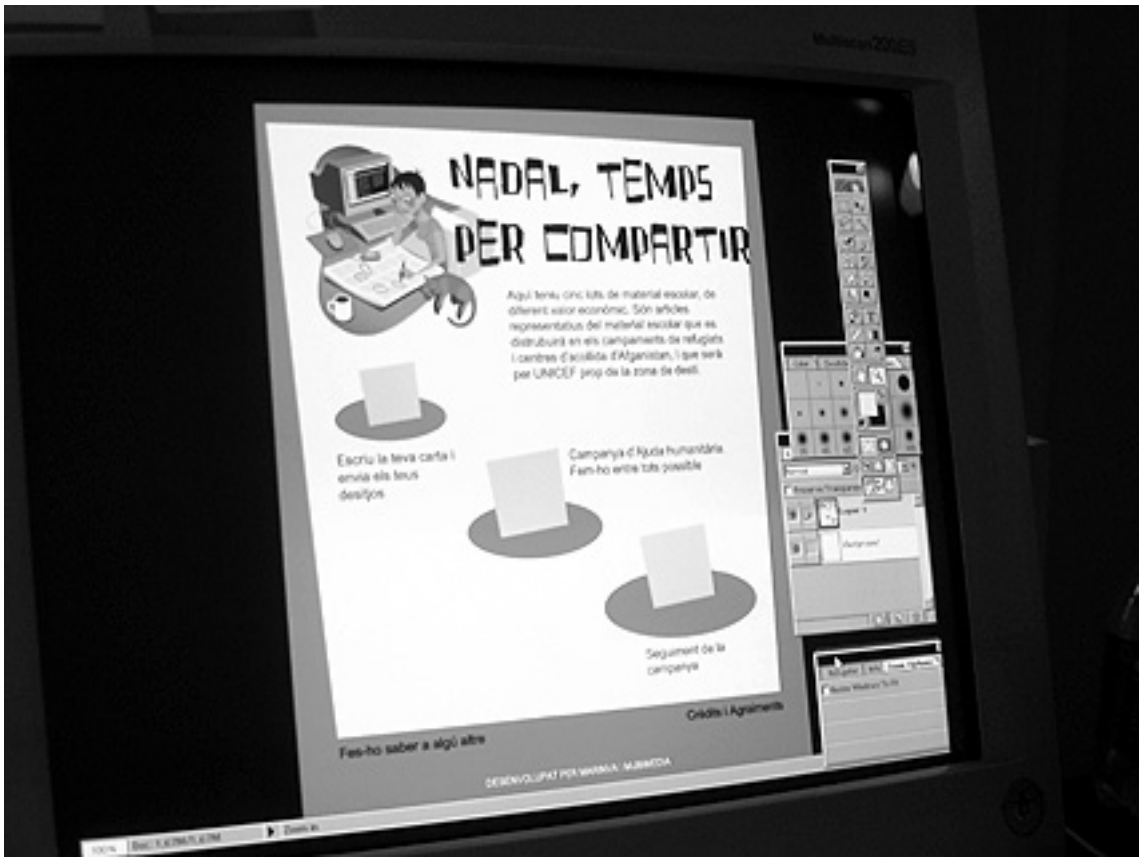


9. Diseñador trabajando y escuchando música.

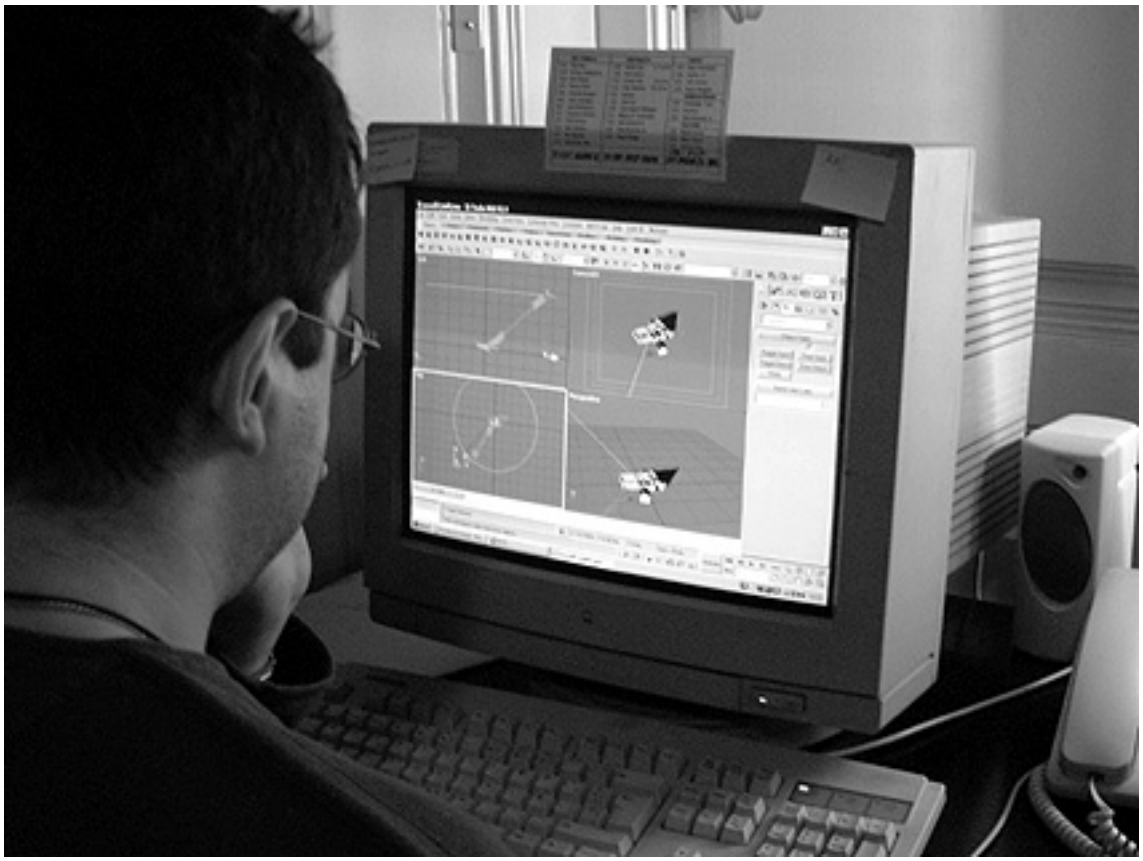


10. Área multimedia con botella de Coca-cola.

11. Programadores trabajando juntos en el área multimedia.



12. Primeros bocetos sobre la pantalla en el proyecto navideño.



13. Diseñador multimedia modelando en 3D.

14. Santiago coordinando a uno de los programadores.

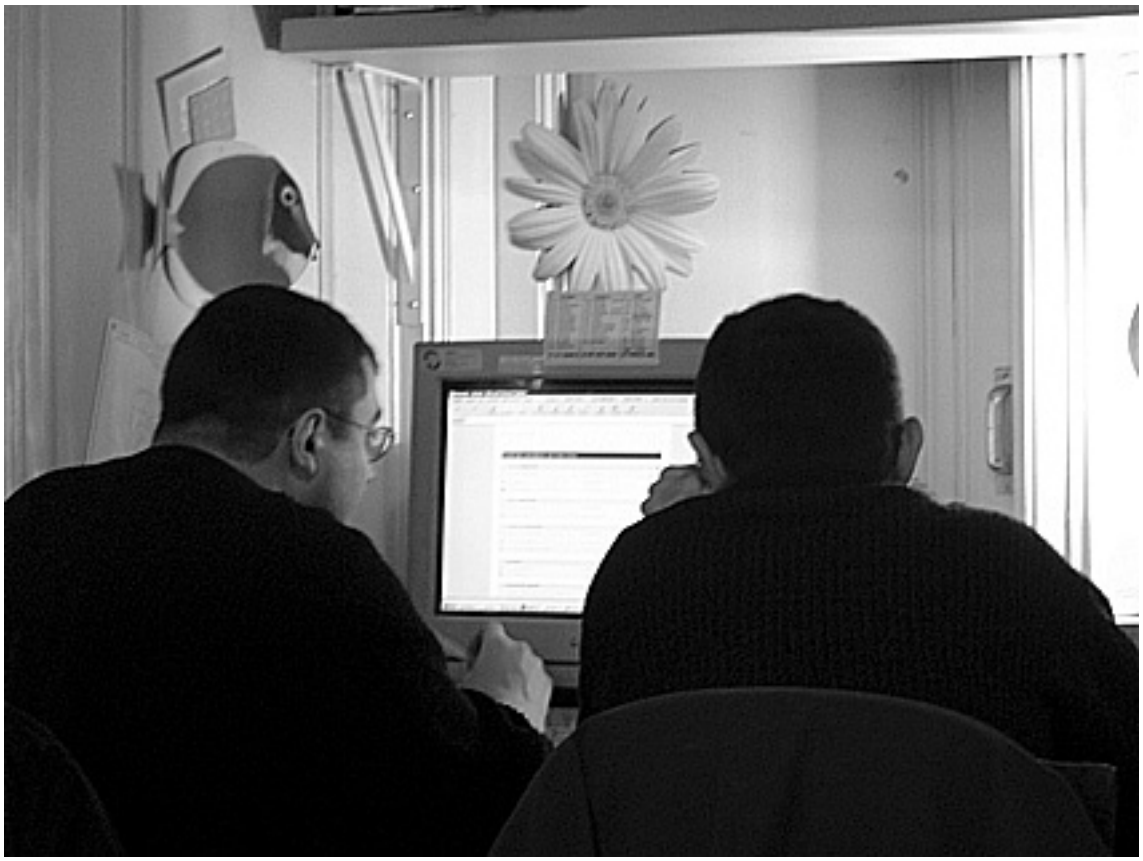
15. Santiago como coordinador del proyecto navideño.

16. Reunión imprevista del proyecto “Navidad, tiempo para compartir”

17. Explicando tareas en el área multimedia.

18. Reuniones imprevistas en el área multimedia.

19. Santiago explicando un nuevo proyecto a una de las diseñadoras.



20. Santiago atendiendo a las dudas de uno de los diseñadores.

21. Santiago asignando tareas.

22. Santiago supervisando uno de los proyectos.

23. Santiago corrigiendo detalles que pasan desapercibidos al diseñador.

24. Santiago asignando tareas.

25. Santiago supervisando la marcha de un proyecto.

26. Santiago de “gira”.

27. Integrantes del equipo de contenidos junto a uno de los programadores

28. Programador trabajando en el área de programación.

29. Diseñador especialista en programación ayudando a Santiago.

30. Santiago ayudando a uno de los diseñadores gráficos

31. Santiago y uno de los diseñadores en el área de diseño gráfico. Testing.

32. Diseñadores gráficos en su área de trabajo.

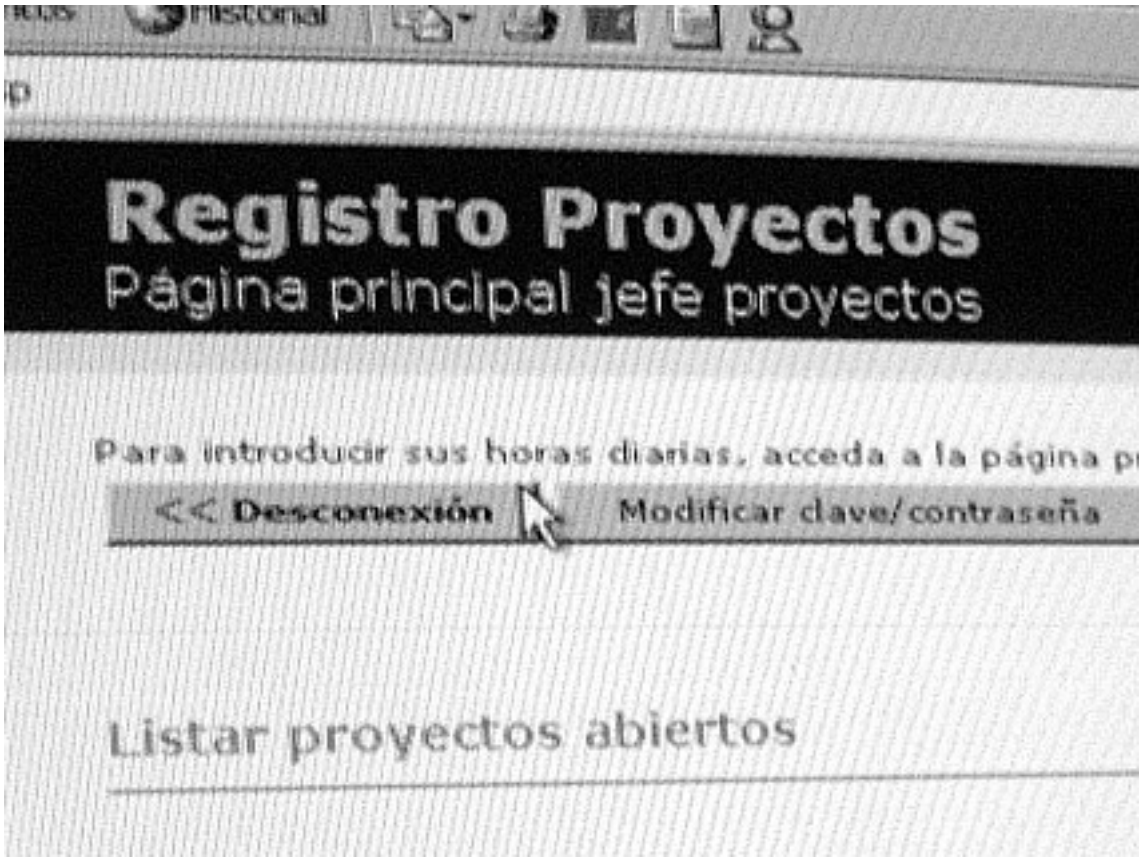
33. Santiago dando consejos en el área de vídeo.

34. Programadores en una reunión de reciclaje. Fuente: Archivo fotográfico de la organización.

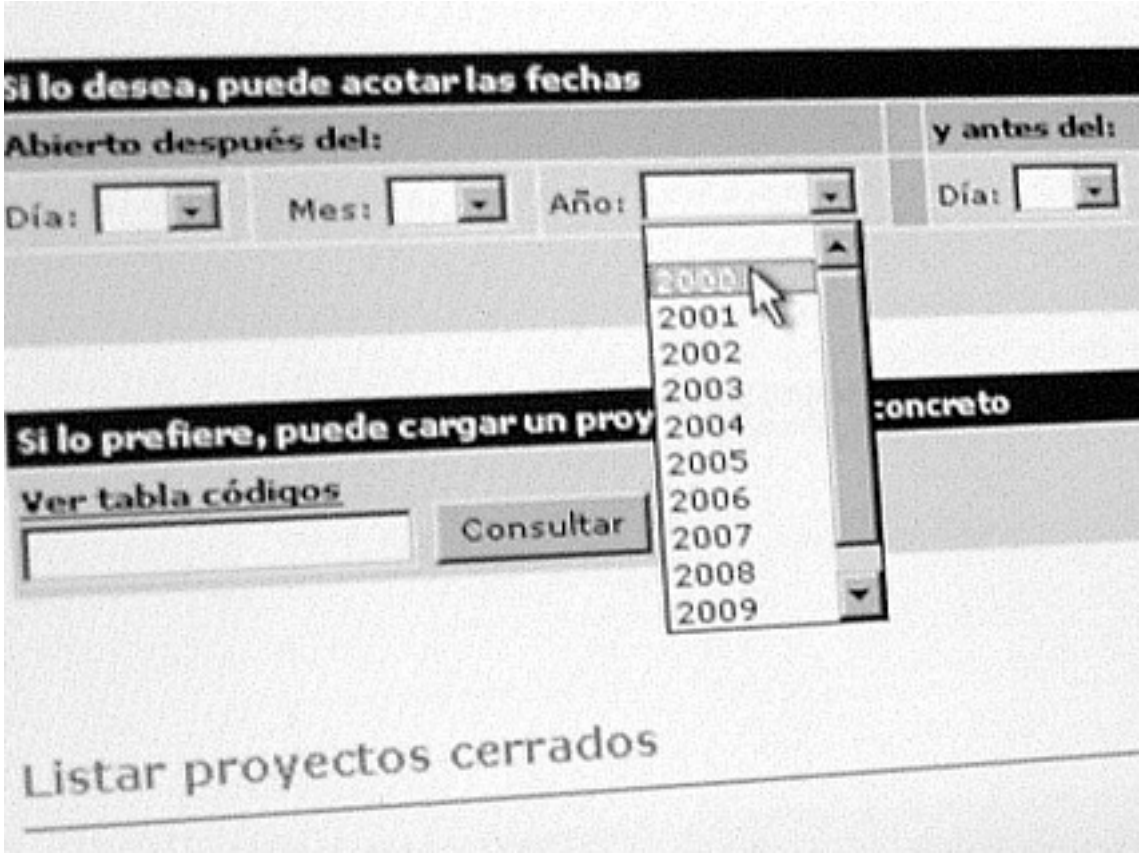
35. Reunión framework. Fuente: Archivo fotográfico de la organización.

36. Reunión framework. Fuente: Archivo fotográfico de la organización.

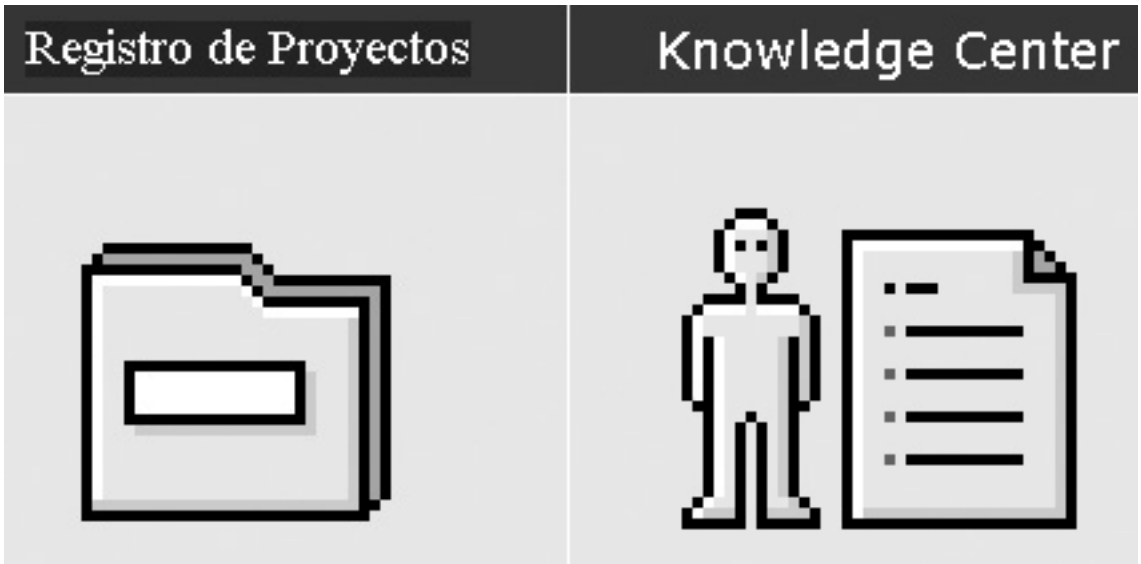
37. Reunión general convocada por uno de los programadores.



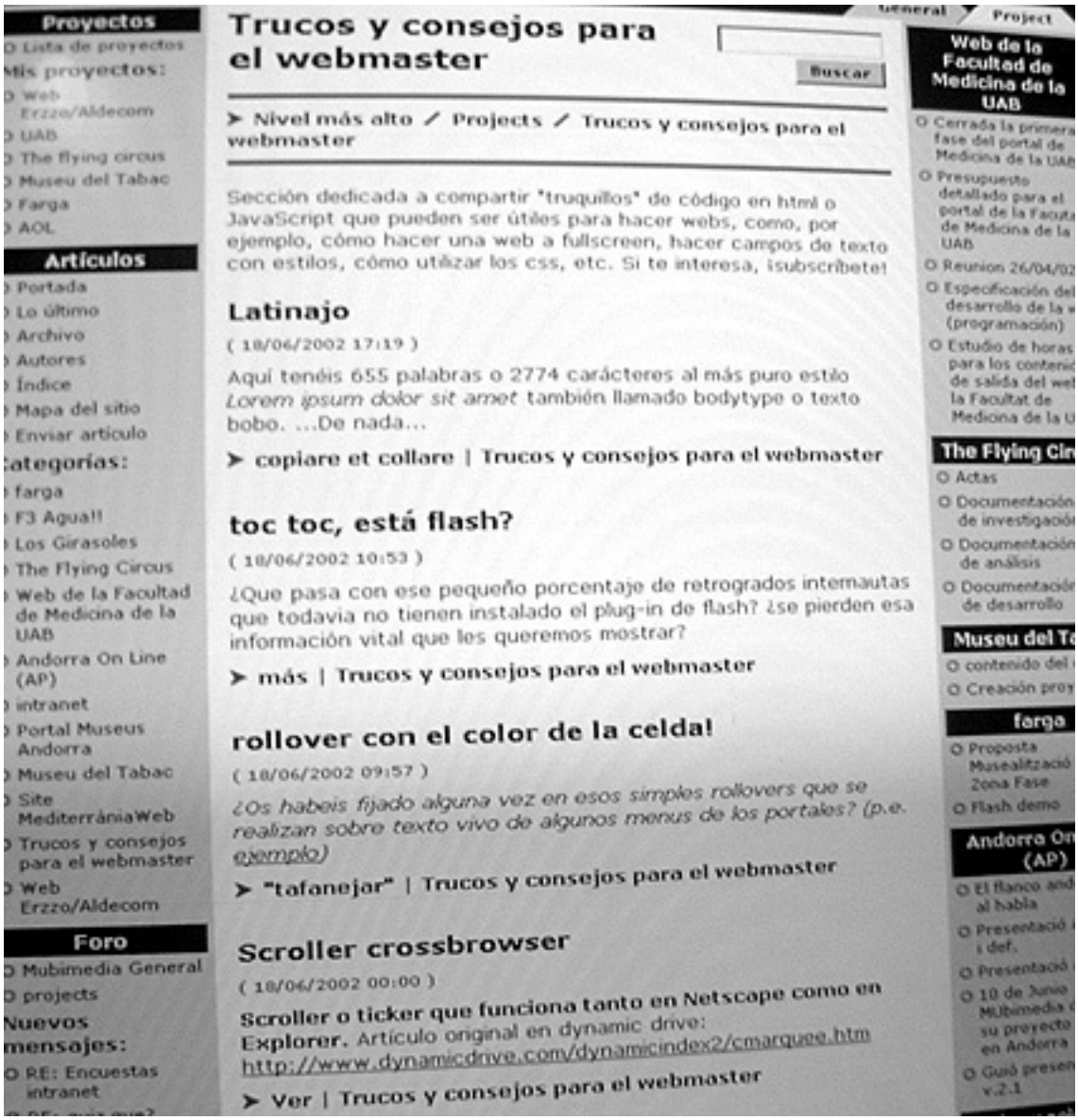
38. Programa de registro de proyectos. Detalle.



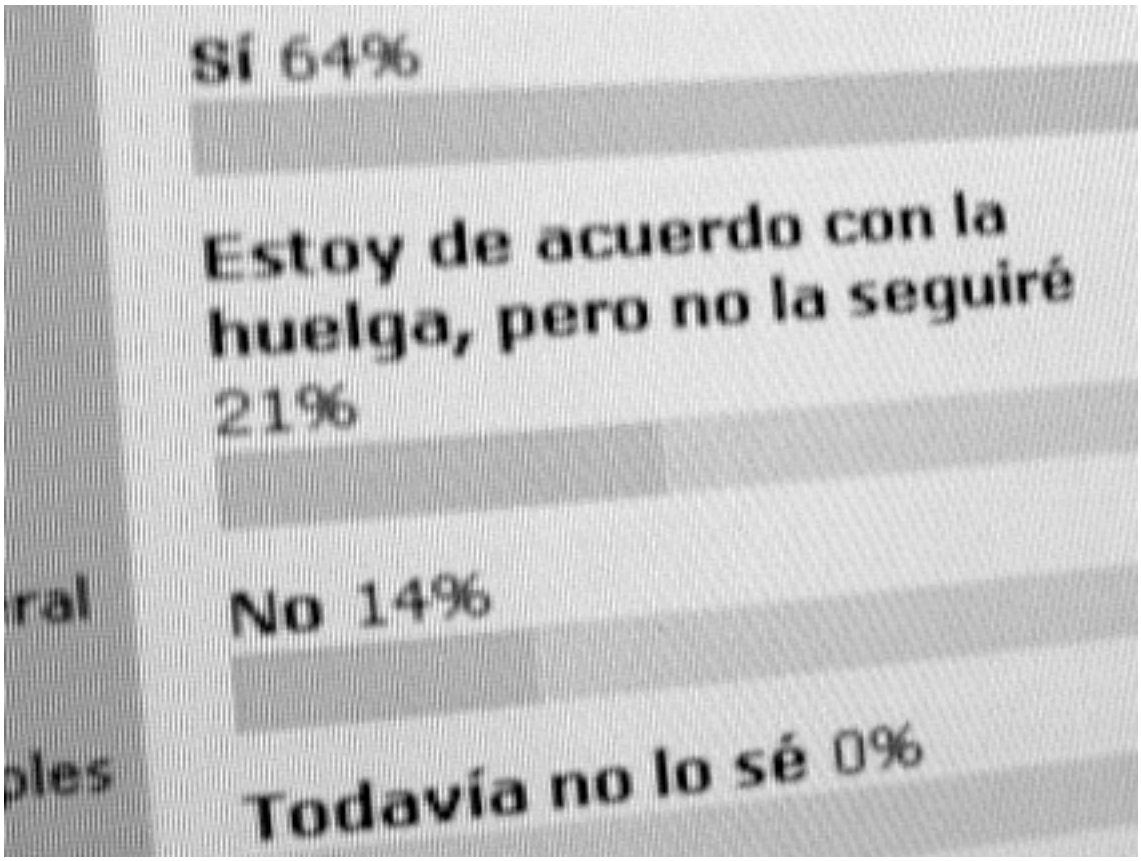
39. Programa de registro de proyectos. Detalle.



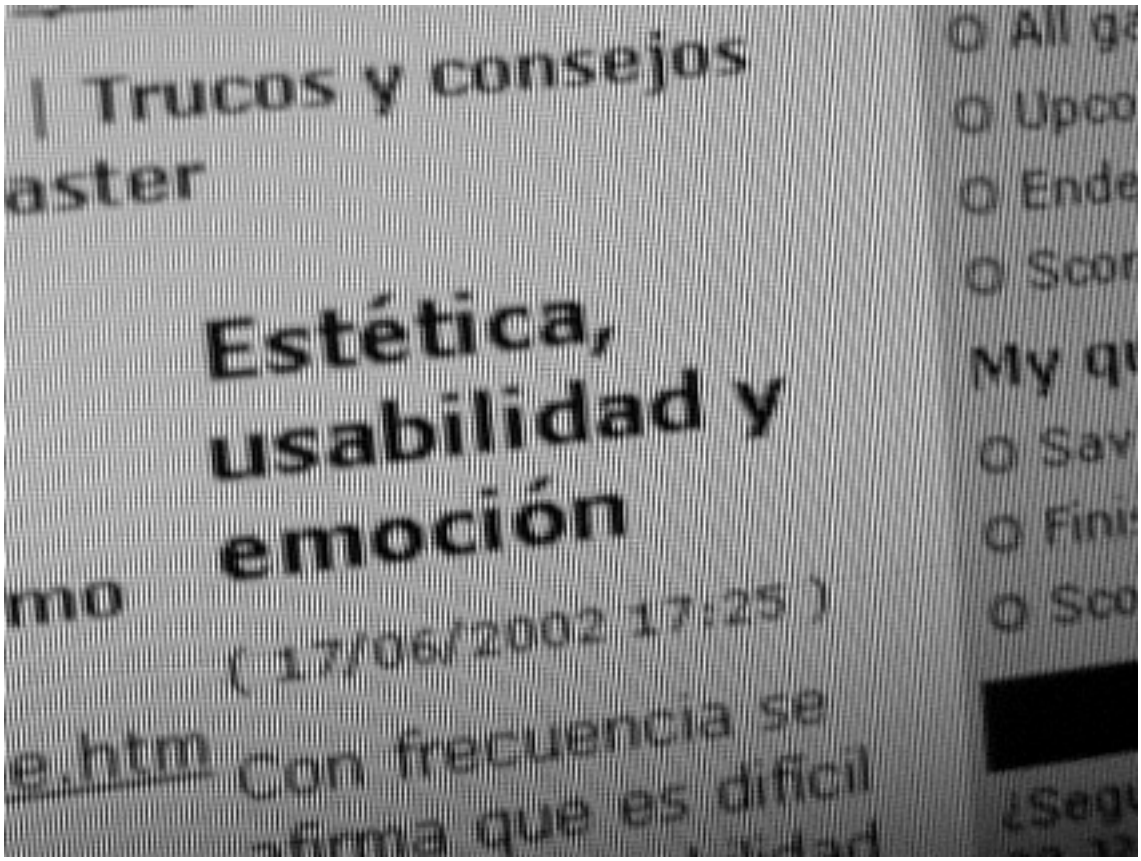
40. Antigua intranet. Detalle.



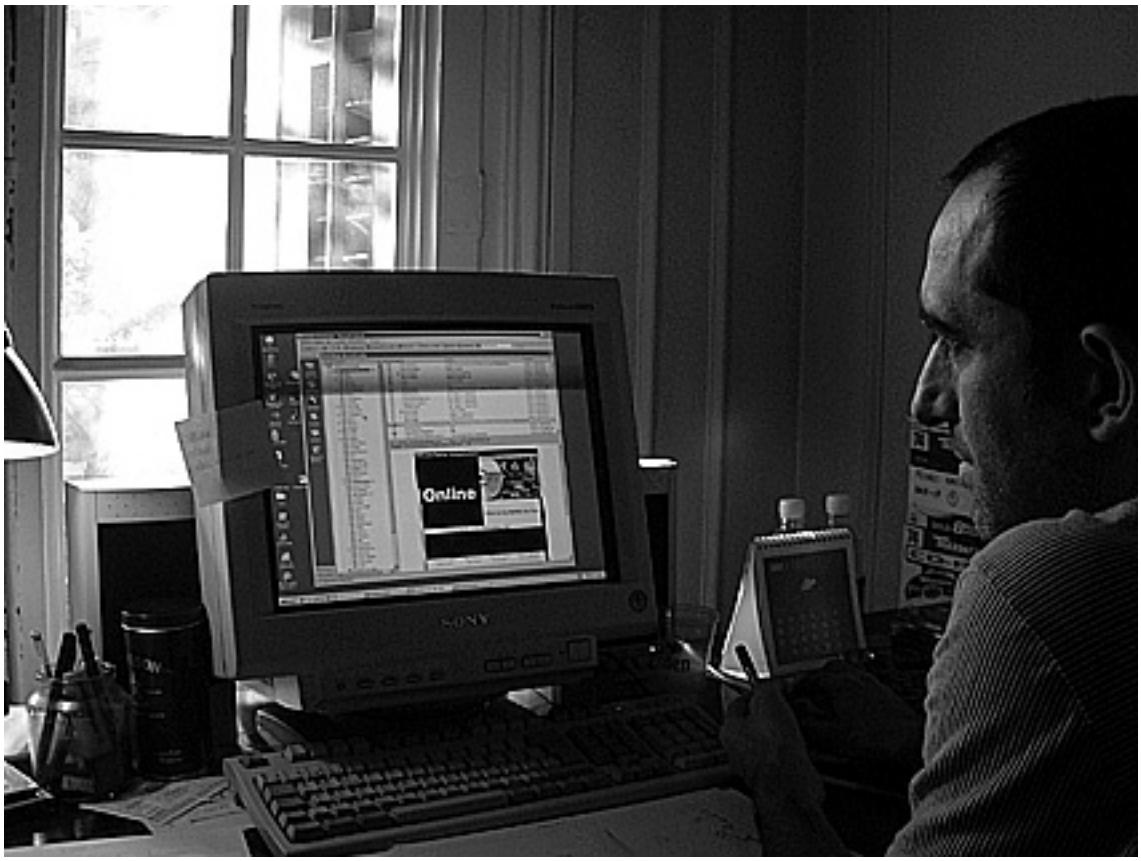
41. Intranet a mediados del 2002.



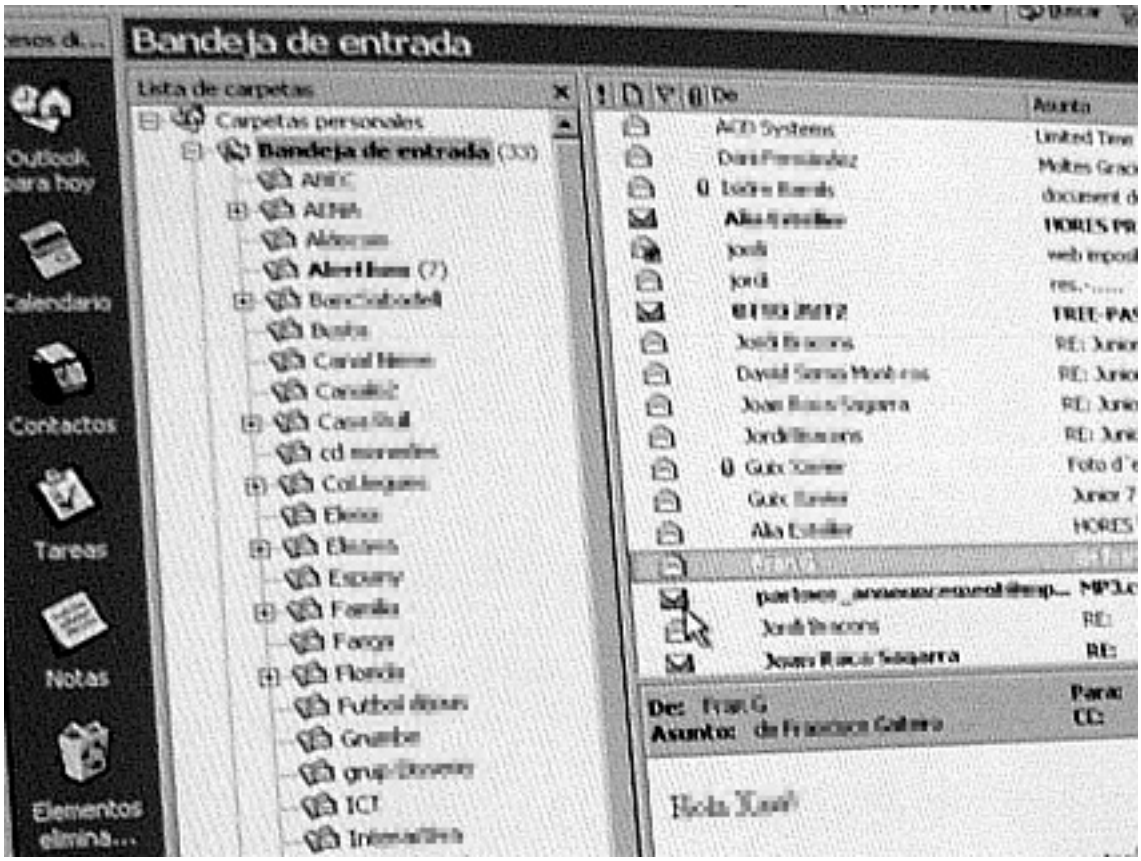
42. Intranet a mediados del 2002. Encuesta. Detallle.



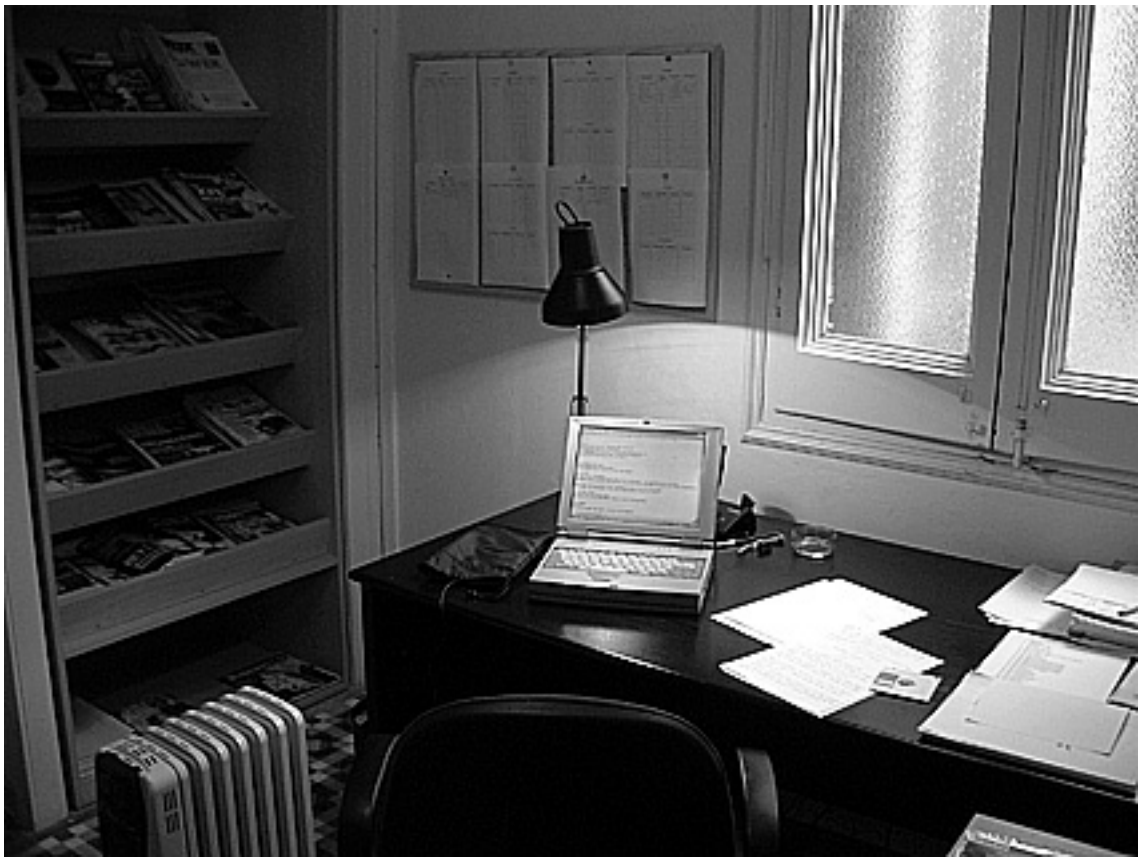
43. Intranet a mediados del 2002. Detalle.



44. Santiago comprobando el correo electrónico.

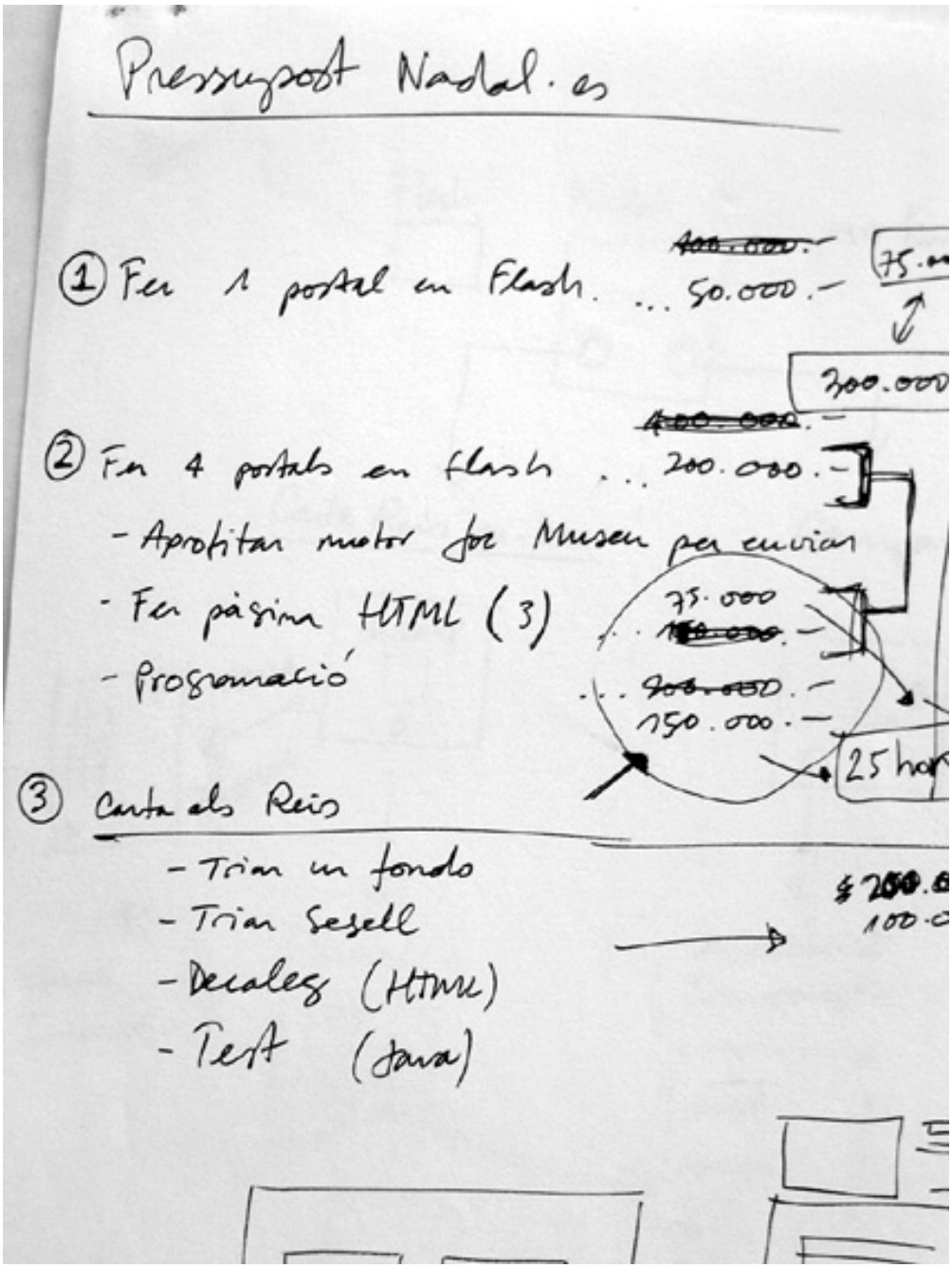


45. Distribución en carpetas del correo electrónico de Santiago. Detalle.

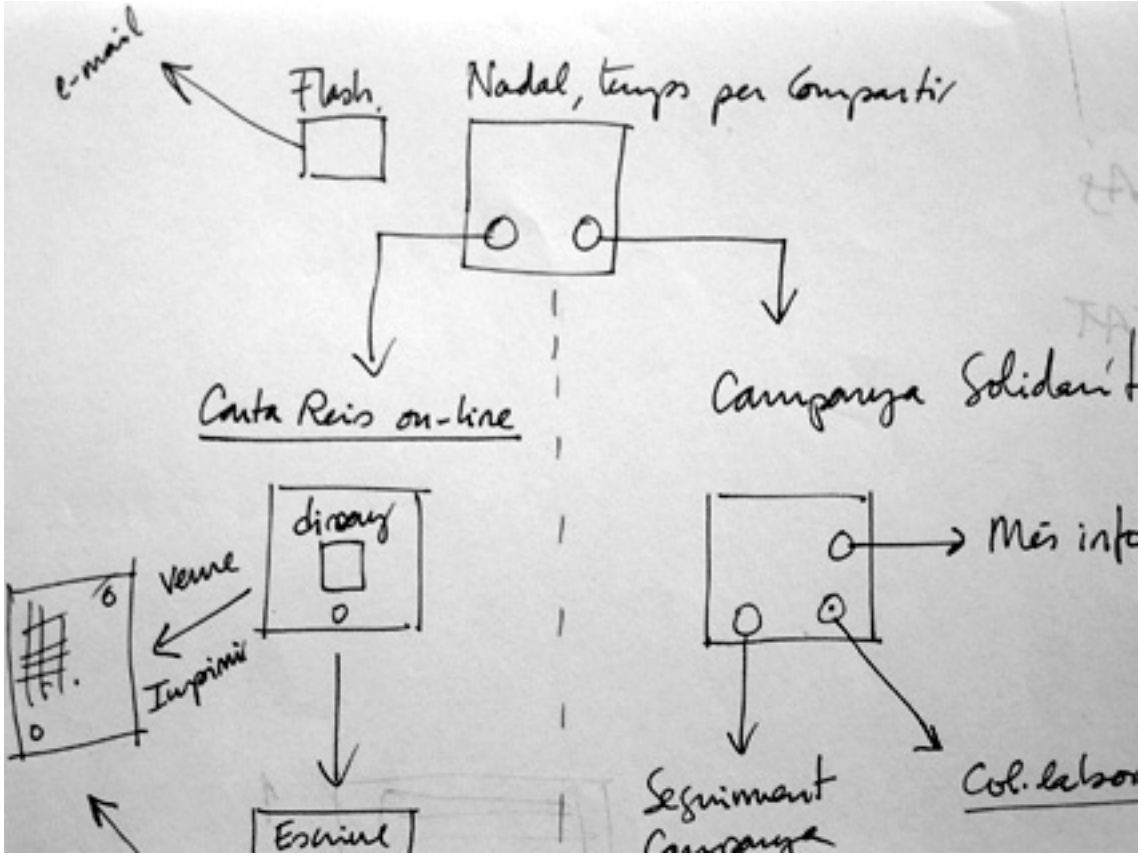


46. Hemeroteca.

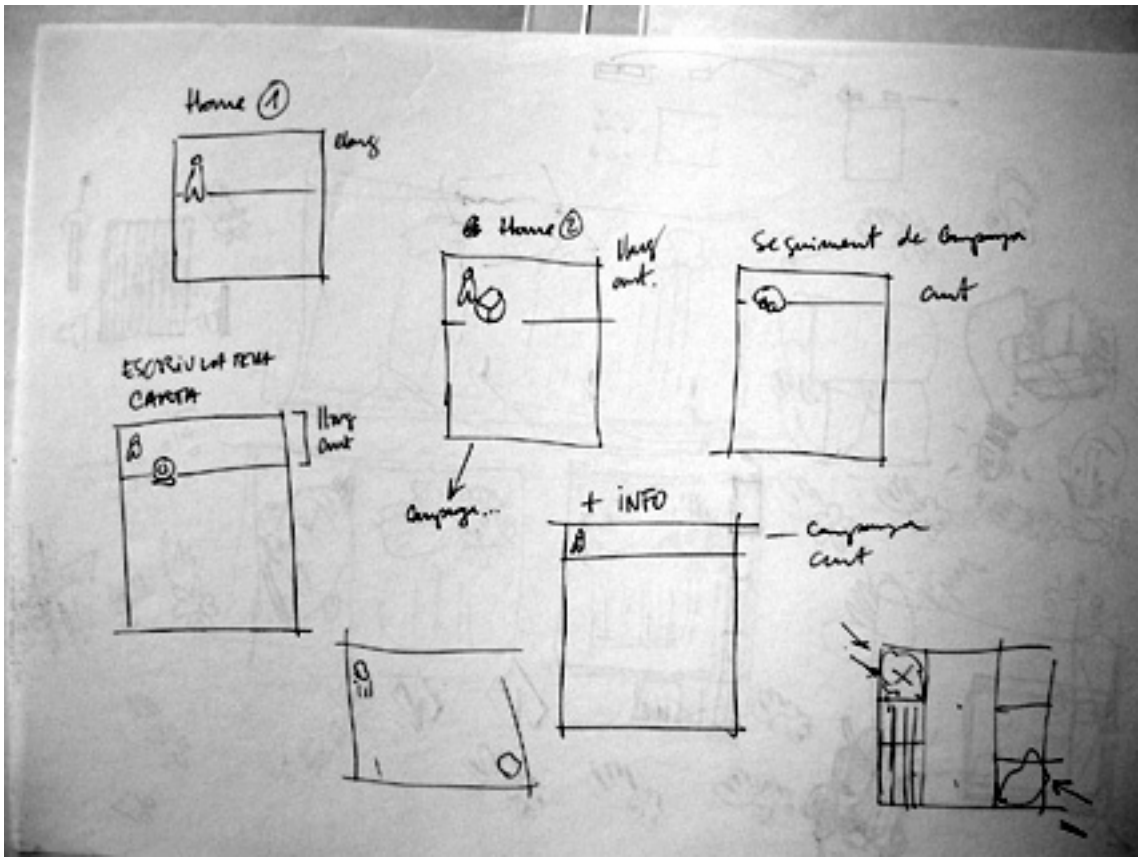
47. Revistas en la hemeroteca.



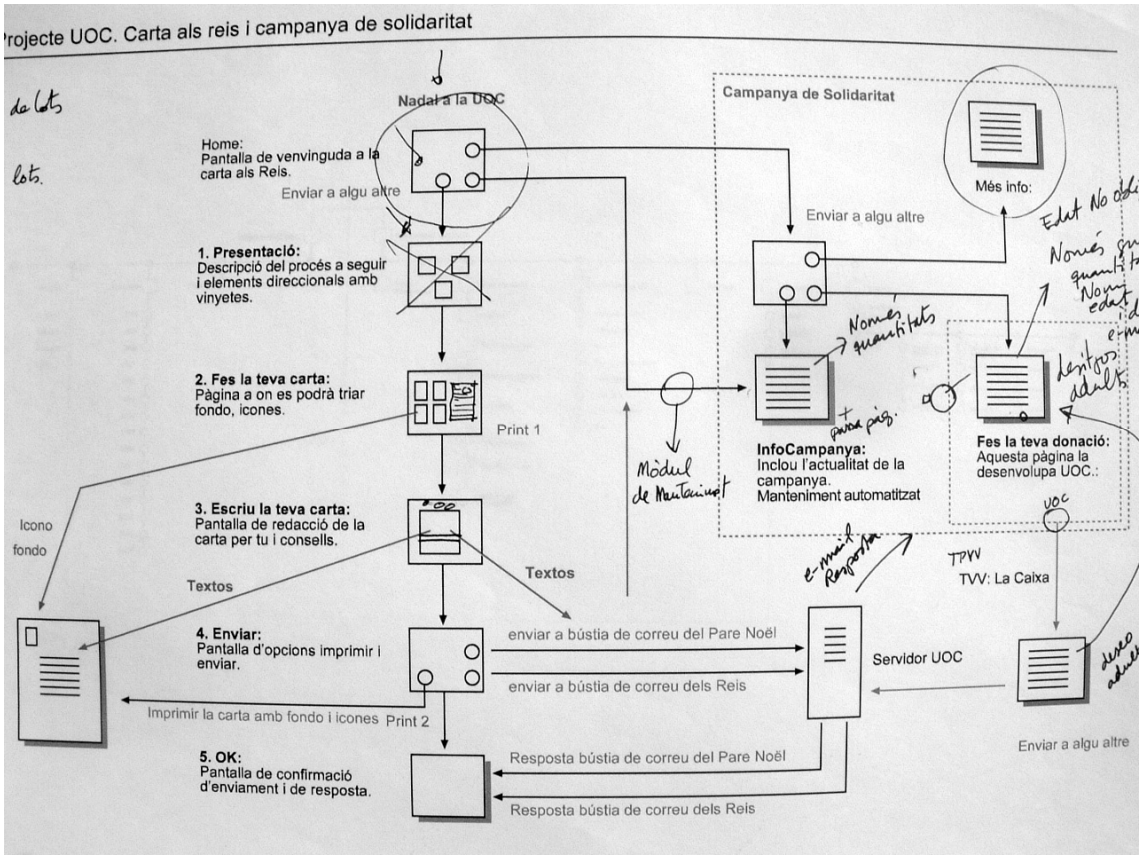
48. Bocetos para elaboración del presupuesto.



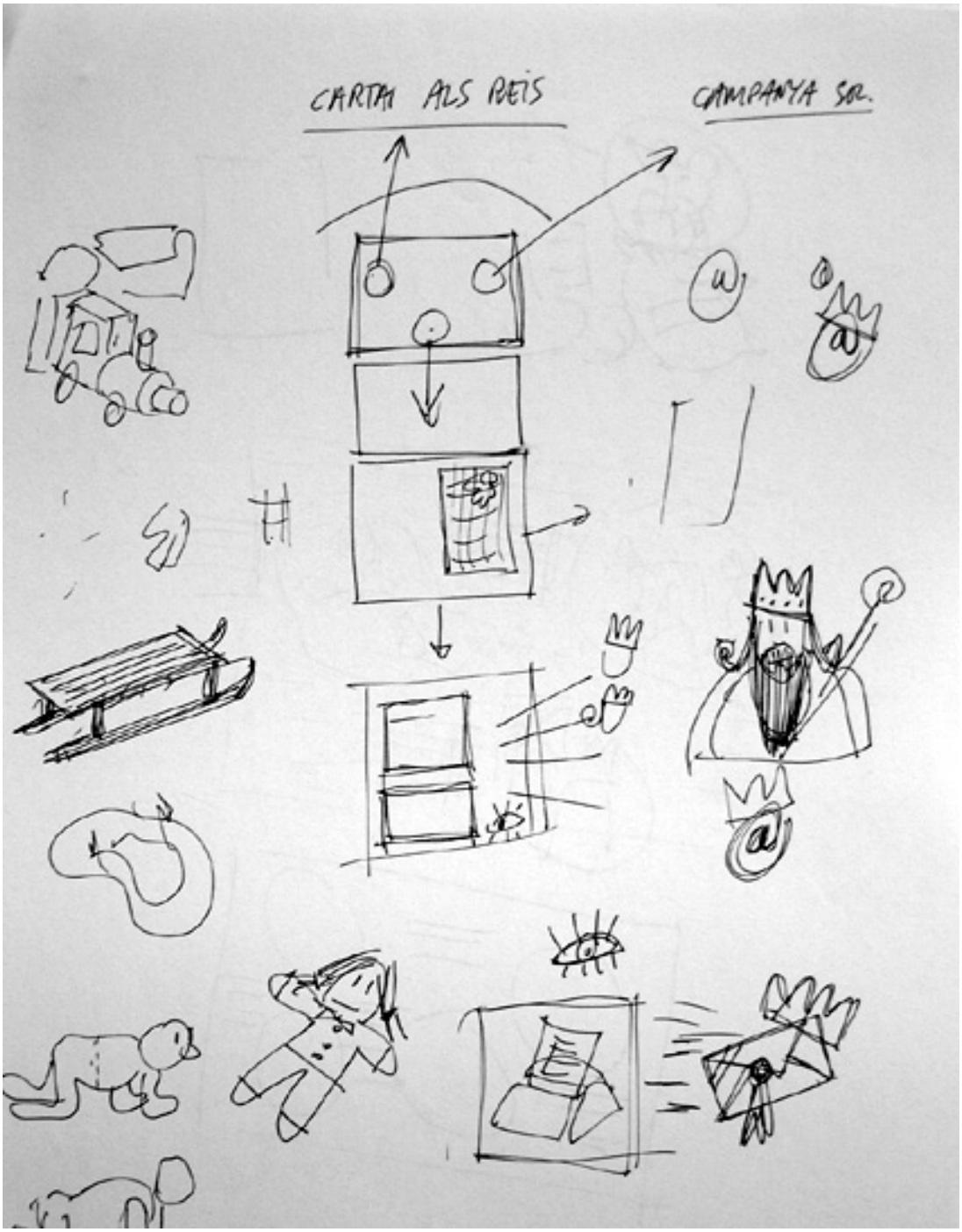
49. Elaboración de bocetos de la estructura de la interactividad.



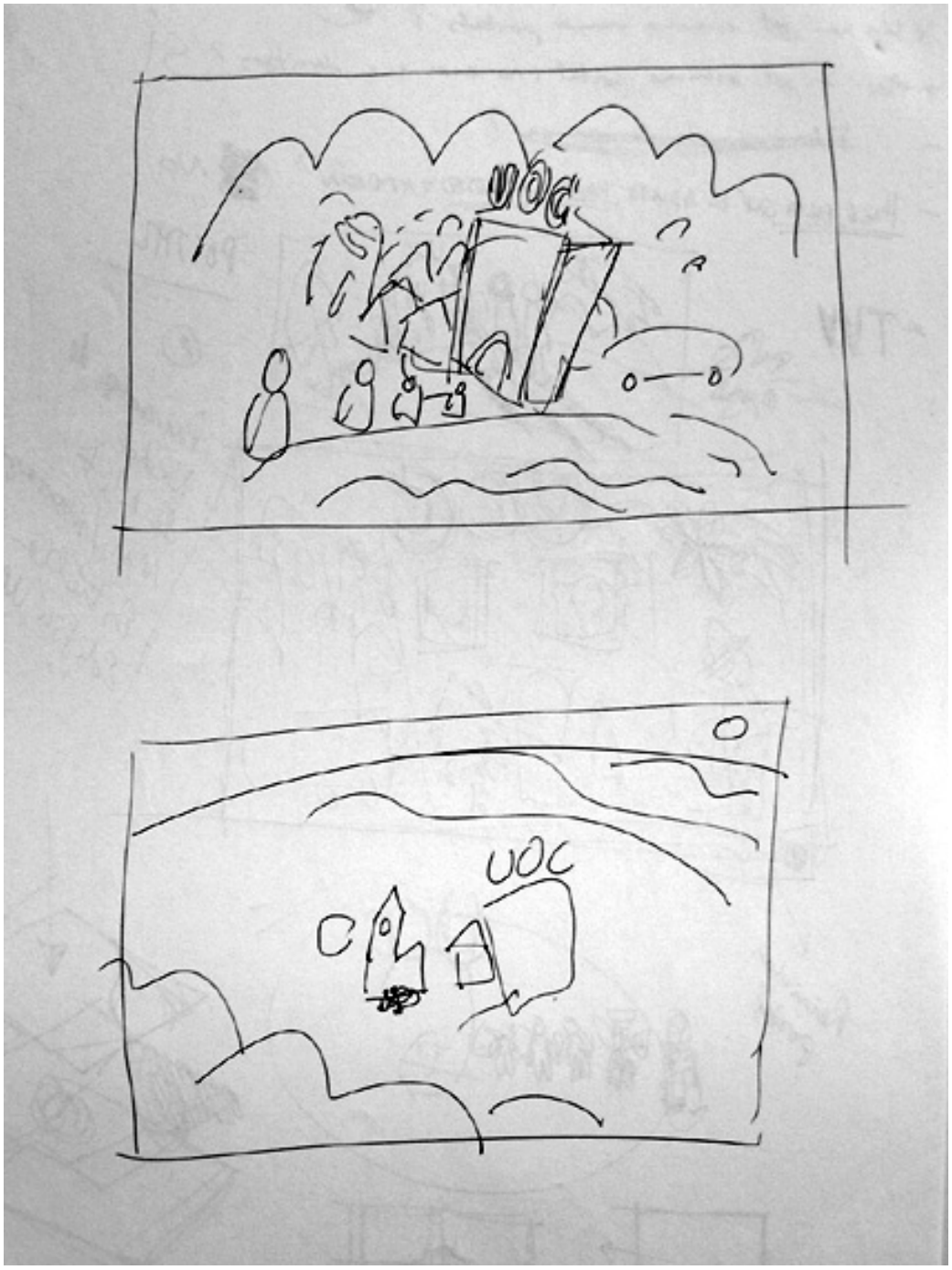
50. Bocetos para las diversas pantallas.



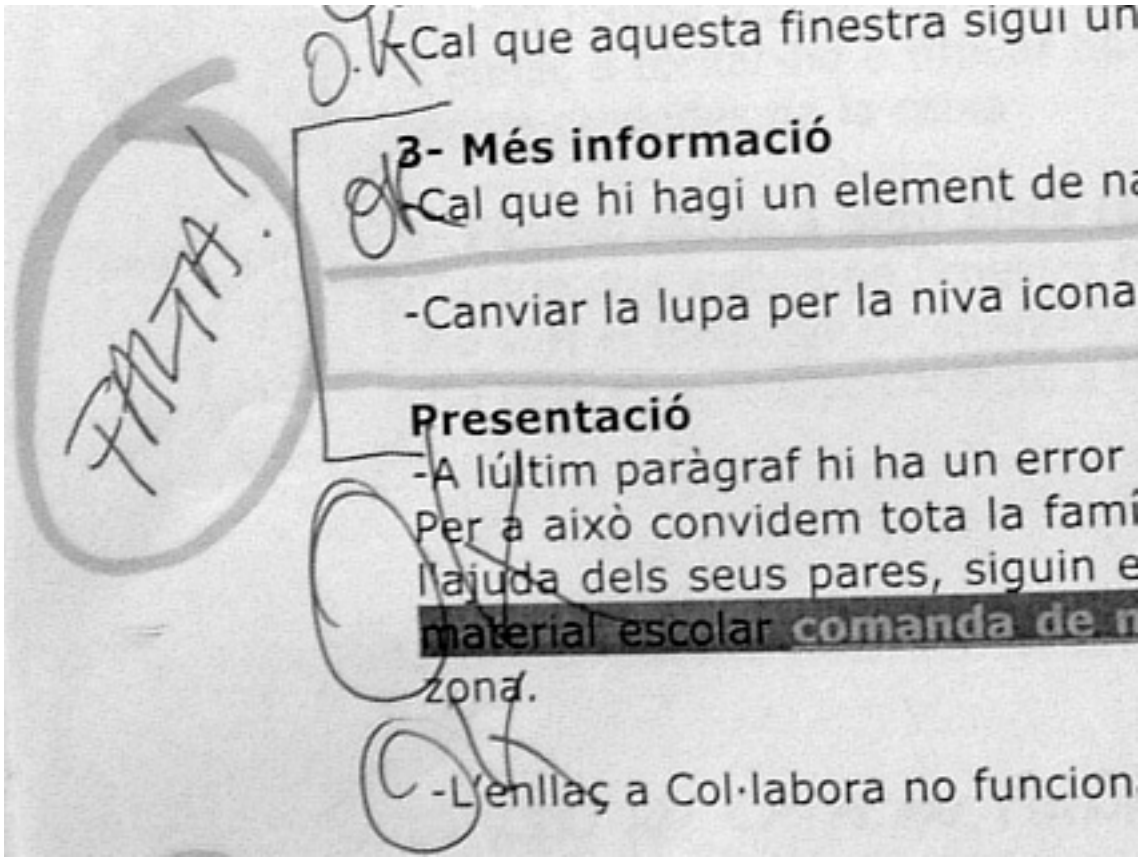
51. Corrección de las primeras propuestas de navegación.



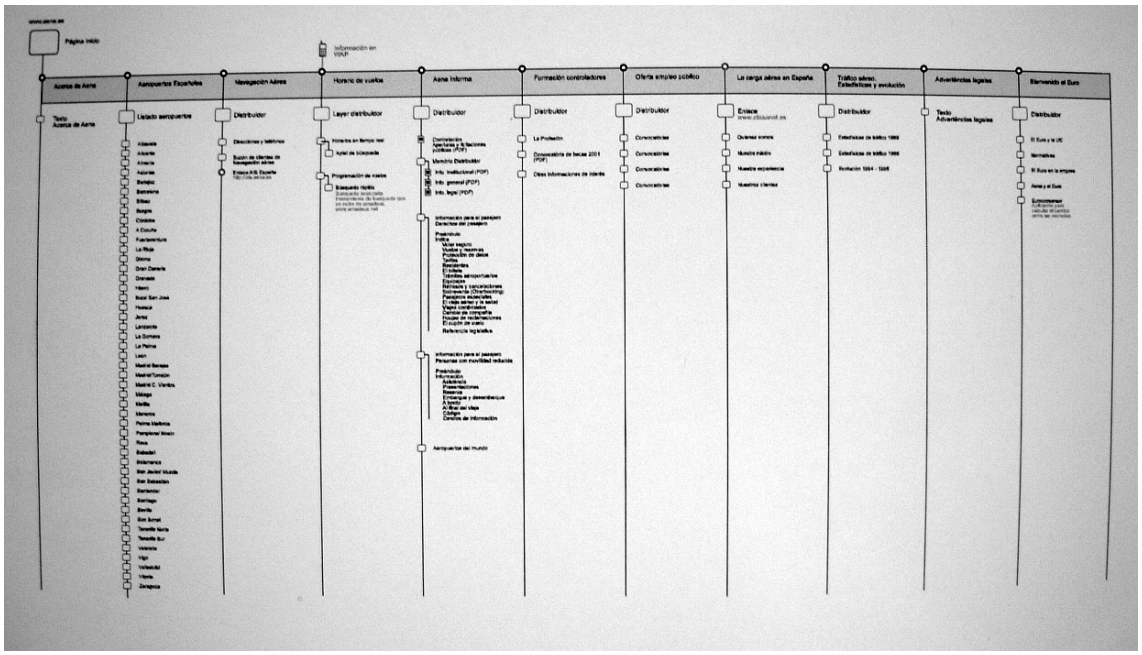
52. Bocetos para la carta a los reyes.



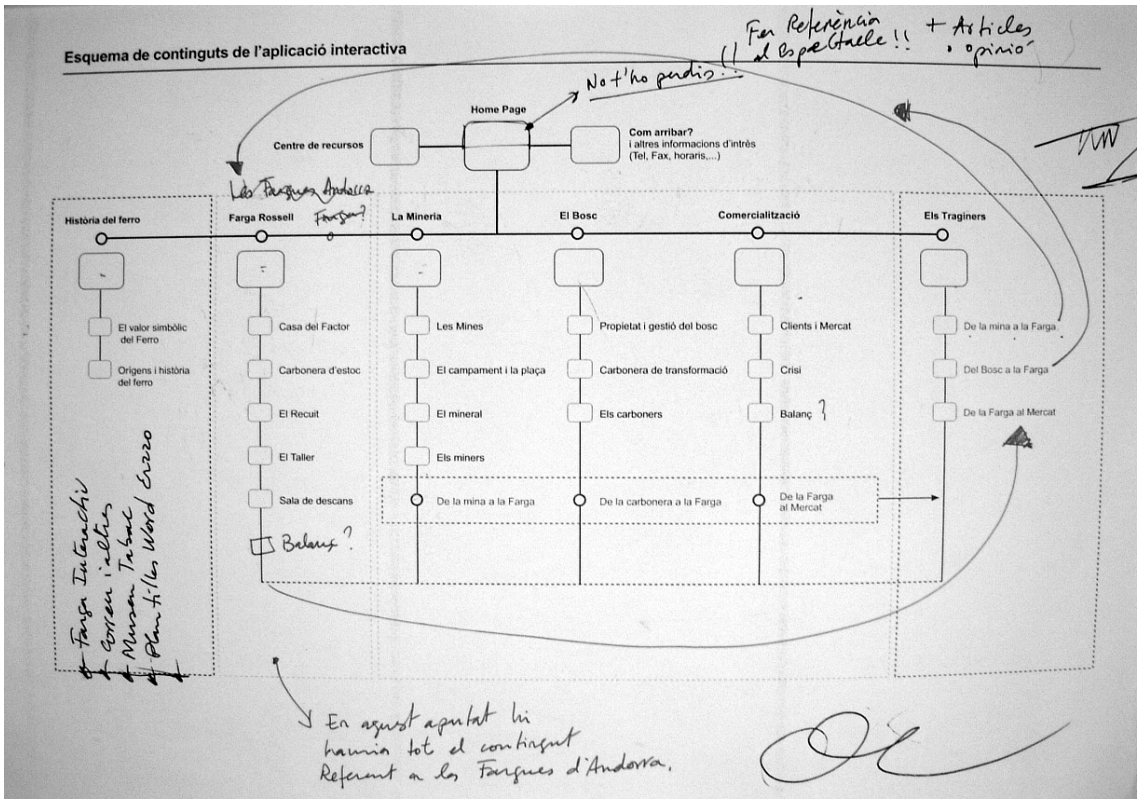
53. Bocetos para la postal.



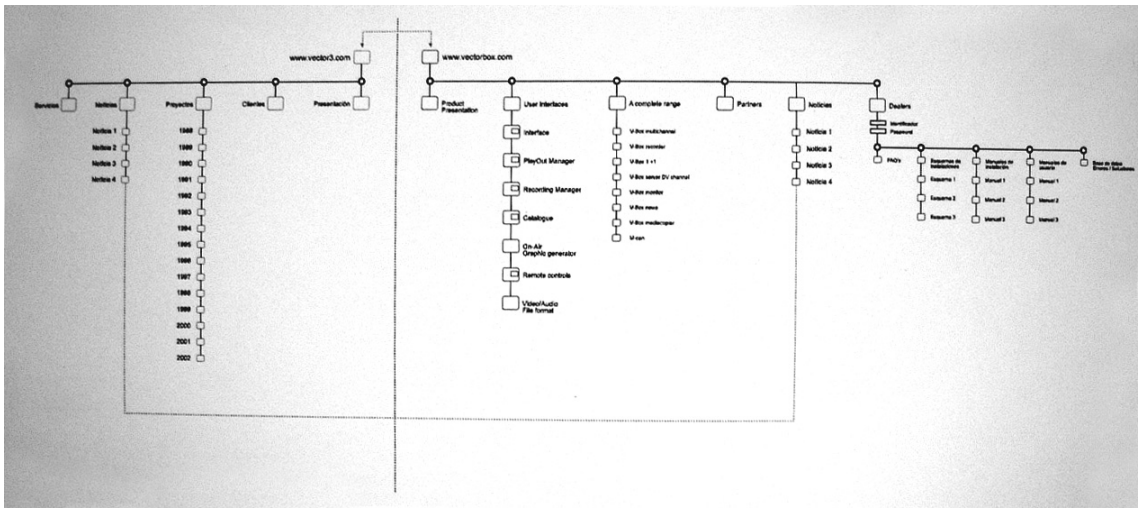
54. Documentos durante la etapa “testing”.



55. Estructura de contenidos para un estudio de viabilidad de un proyecto.



56. Estructura de contenidos. Correcciones.



57. Árbol de navegación. Estructura de flujo de contenidos de un proyecto.