

Feller, Lucrecia ; Hoare, Martín Eduardo ; Porterie, Laureana

¿Diseñando para los usuarios o diseñando con los usuarios? : el diseño participativo como paradigma de un proyecto

Interaction South America (ISA 14). 6ta. Conferencia Latinoamericana de Diseño de Interacción, 2014

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Feller, L., Hoare, M.E., Portiere, L. *¿Diseñando para los usuarios o diseñando con los usuarios? : el diseño participativo como paradigma de un proyecto [en línea]*. En: Interaction South America (ISA 14) : 6ta. Conferencia Lationamericana de Diseño de Interacción; 2014 nov 19-22; Buenos Aires : Interaction Design Association ; Asociación de Profesionales en Experiencia de Usuario ; Internet Society ; Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/ponencias/disenando-usuarios-paradigma-proyecto.pdf>

¿Diseñando para los usuarios o diseñando con los usuarios? El diseño participativo como paradigma de un proyecto

Feller Lucrecia

Flux IT

Calle 9 N° 865, PA La Plata
Buenos Aires, Argentina
lucrecia.feller@fluxit.com.ar

Hoare Martín Eduardo

Flux IT

Calle 9 N° 865, PA La Plata
Buenos Aires, Argentina
martin.hoare@fluxit.com.ar

Porterie Laureana

Flux IT

Calle 9 N° 865, PA La Plata
Buenos Aires, Argentina
laureana.porterie@fluxit.com.ar

ABSTRACT

A partir de las métricas negativas que arrojó una encuesta de clima laboral acerca de la comunicación interna en Flux IT -consultora tecnológica con base en arquitectura de software-, un equipo interdisciplinario tomó el desafío de mejorar la forma en que las comunicaciones viajaban dentro de la empresa.

La incorporación de técnicas de diseño centrado en usuarios (DCU) permitió arribar a una solución exitosa que incluso tuvo un impacto importante en la gestión cultural de la organización.

A través de un estudio de caso, este artículo pretende evidenciar la importancia de la incorporación del DCU para el desarrollo de productos digitales. Además, este escrito esboza los beneficios que una herramienta de empresa 2.0 podría generar para mejorar la experiencia de los empleados en el contexto organizacional.

Palabras clave

Diseño participativo, DCU, Comunicación, Experiencia de los empleados, Red social corporativa, Empresa 2.0.

EL DISPARADOR. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Runrún: Rumor, noticia vaga que corre entre la gente

En el año 2012 una consultora externa realizó en la empresa Flux IT, una encuesta de clima laboral que arrojó resultados positivos en todos los aspectos evaluados a excepción de uno: la percepción de la comunicación interna.

En los inicios, como toda organización chica, las comunicaciones eran directas, cara a cara. Pero el rápido crecimiento las complicó:

- Los empleados - que en la empresa se autodenominan “fluxers”- dejaron de conocerse entre todos; tampoco identificaban claramente los proyectos en vigencia -

más allá de los propios-, ni conocían los espacios de trabajo de sus compañeros.

- Los e-mails de comunicaciones se multiplicaron y comenzaron a colapsar la bandeja de entrada.
- Mucha información corría por “radio pasillo”, es decir, las comunicaciones se mantenían informales y ya no llegaban al total del staff.

El pronóstico era aún más desalentador considerando el crecimiento planificado de la empresa no sólo en cantidad de personas sino en oficinas, proyectos, clientes, regiones e incluso países.

Fue entonces que se dio impulso al proyecto “RUNRUN”, un desafío que en principio suscitaba muchos interrogantes.

¿Por qué comunicar? Rol de la comunicación interna

En una organización, la comunicación es la base de la motivación y repercute positivamente sobre la productividad.

La implementación de canales de comunicación efectivos permite [1,2]:

- Disminuir la generación de cortocircuitos entre los distintos integrantes.
- Integrar a todas las áreas para favorecer el clima laboral.
- Optimizar las funciones de cada área en pos de los objetivos propuestos.
- Consolidar las relaciones y comprender las funciones de los diferentes sectores.
- Mantener informada a la empresa de temas que ocupan y preocupan.
- Reducir los rumores incrementados por la falta de información.

*Interaction South America 14 Conference. November 19-22, 2014
Pontificia Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Argentina.*

Según Manuel Tessi: *"La comunicación interna es tan importante como la sangre para un organismo, sin ella no hay vida, crecimiento ni desarrollo. Es inseparable de la empresa, existe aunque no haya un departamento o rol profesional que la gestione. Comunicación interna es toda la comunicación que se genera en una organización (informal y formal). Hay comunicación interna en lo que se escribe, en lo que se dice, en lo que se piensa y también en el silencio, en las conductas, en lo que se siente, y no se dice"*.

¿Por dónde empezar?

A partir de la encuesta que evidenciaba falencias en la comunicación interna, la primera idea que asomaba entre los interesados era la de implementar una "intranet", una palabra que en principio connotaba ciertas valoraciones negativas:

"es sólo el lugar donde recursos humanos postea los cumpleaños"; "lo uso únicamente para acceder a las herramientas"; "tengo que entrar porque allí está el repositorio de documentos".

Reacciones comprensibles, pues la esencia de las intranets es la disponibilización de la información de manera vertical por parte de la empresa; y en ellas no suele primar la buena experiencia de los empleados.

Como contrapunto y producto de la investigación, asomaban las primeras experiencias de **redes sociales corporativas**, cuya base es la contribución de conocimiento por parte de todos los empleados.

Si bien resultaba una idea atractiva, sonaba arriesgada por la poca madurez de las mismas al momento de afrontar este proyecto, sumado a la percepción del rechazo aparente sobre el **uso de redes sociales dentro del ámbito laboral**.

El proyecto aún no había comenzado y ya registraba dos palabras a evitar: intranet y Facebook.

Formalización del desafío

Se avanzó con la investigación sobre la comunicación 2.0, interpretando los nuevos códigos de comunicación y entendiendo que las empresas no pueden ser ajenas a ellos al diseñar su estrategia de comunicación interna.

De acuerdo a Alejandro Formanchuck[3], la cultura 2.0 implica:

- Acceso y disponibilidad a la información.
- Reducción de asimetría entre emisores y receptores.
- Impulso a la lógica prosumidora.
- Ampliación de la participación.
- Interés genuino en que la gente genere empresa y divulgue contenidos.
- Interacción en formatos de red descentralizada.
- Construcción colectiva, colaboración y meritocracia.

- Voluntad de escuchar y hacer uso con esa información.
- Respeto por la persona y redención del ego.
- Reducción del control.

El cambio debía ser grande y fue aquí donde el desafío se formalizó: se creó un **grupo interdisciplinario**, compuesto por Recursos Humanos, Marketing, UX y Diseño. El equipo de trabajo vislumbró que el proyecto resultaría exitoso sólo si hacía partícipes a todos los *fluxers*.

"RUNRUN" fue el nombre que el equipo decidió dar al proyecto. Este acto de identificación no resultaba menor: se buscaba evitar la asociación a conceptos tales como "intranet", "red social", "cartelera", etc. A la vez, empezar a usar un nombre propio para referirse al desafío ayudaría a que de a poco el proyecto gane peso y vida: "¿Qué es eso del RUNRUN?", se rumoreaba.

EL EJE DEL PROYECTO. EL DISEÑO PARTICIPATIVO DCU

El diseño participativo es un método de diseño centrado en el usuario (DCU) donde los participantes son invitados a colaborar durante todo el proceso:

- En la exploración inicial y definición del problema.
- En el enfoque del problema hacia una posible solución.
- Durante el desarrollo ayudando a proponer soluciones (proponiendo y haciendo).

De esta manera, apoyan y complementan el proceso de diseño, participando de manera activa. En este proceso colaborativo se construye además la confianza y la pertenencia hacia el nuevo proyecto (incluso antes de tenerlo funcionando).

Usuarios al alcance

En el pasado, el equipo de trabajo había tenido experiencias donde el acceso a los usuarios era dificultoso o limitado a "usuarios referentes". Por el contrario, este desafío aseguraba la disponibilidad permanente de usuarios reales.

Bajo esta ventaja, se comenzó a pensar en técnicas de DCU para el abordaje del proyecto en sus diferentes instancias.

Inspiración

Dado que los *fluxers* eran poco más de cien, se consideró que se trataba aún de un número razonable para consultar a cada uno su perspectiva del problema y estimar la permeabilidad a herramientas de comunicación 2.0. Se lanzó así una **encuesta online**, con preguntas de respuestas cerradas combinadas con otras de respuestas abiertas donde los participantes pudieran manifestar sus visiones, sentimientos e ideas respecto a la problemática.

La encuesta fue complementada con **entrevistas personales**, para las que se seleccionaron determinados *fluxers* de acuerdo a perfiles, ubicación física y antigüedad.

Ambas acciones permitieron al equipo tener claridad respecto del estado de situación y profundizar en los resultados negativos del estudio de clima que disparó el desafío.

Se confirmó tanto el malestar relativo a la falta de información o a su llegada a destiempo, como el disgusto provocado por las numerosas y variadas notificaciones vía e-mail.

Por otro lado, con foco en la comunicación 2.0, se indagó en la vinculación de los potenciales usuarios con las herramientas sociales existentes (desde las más conocidas hasta algunas más específicas): para qué las usan, cómo las valoran, etc. Esta información inicial permitió comprender que los *fluxers* estaban familiarizados con las redes sociales. Facebook era asociado con lo puramente social y Twitter era usado como un centro de información tanto formal como informal.

Sin embargo, ante la consulta sobre la posibilidad de utilizar dichas herramientas para mejorar la comunicación interna ambas tenían un bajo número de aliados (sólo un 23%). De hecho, la mayoría señalaba el e-mail y las reuniones cara a cara como la mejor vía de comunicación. Si bien estos medios resultaban inviables para el nuevo contexto, era lógico que surgieran por ser los únicos experimentados hasta el momento y por la resistencia natural a los cambios.

Por último, se consultó acerca del tipo de información a la cual deseaban acceder, y las funcionalidades que les gustaría que tuviera una potencial plataforma de comunicación. Allí se comenzaron a vislumbrar las características típicas de las redes sociales: postear, valorar, buscar por afinidad, calendario de eventos, etc.

La conclusión de este primer proceso de investigación fue que la comunicación fallaba, pero a los *fluxers* les costaba pensar en un modelo diferente. Sin embargo, de manera inconsciente solicitaban que el nuevo producto estuviera vinculado con las funcionalidades de las redes sociales, lo cual resultaba nuevamente “conocido” pero ajeno e impensado para el ámbito laboral.

Ideación

A partir de la investigación generada, el equipo intuía que una posible solución sería conducir el proyecto hacia el diseño de una red social corporativa.

Sin embargo, el grupo de trabajo se dio un tiempo para convocar a los usuarios, a fin de sumergirlos en un proceso creativo que profile posibles soluciones a partir de la reflexión e intercambio de los participantes.

Se realizó entonces un **taller participativo** donde un grupo de *fluxers* comenzó a darle forma a este nuevo espacio. En el mismo, los participantes debatieron acerca de los temas que les resultaban útiles en materia de comunicación interna, como así también de las posibles maneras en que les gustaría vincularse. También, se revelaron nuevas necesidades que ayudaron a conducir el proyecto hacia la forma que terminaría tomando la solución.

El taller se llevó a cabo fuera del espacio habitual de trabajo para que los involucrados se enfocaran de lleno en la actividad, sin interrupciones laborales. Participó gente de las diferentes oficinas (muchos de los cuales no se conocían entre sí) y a partir de consignas integradoras se comenzó a pensar y discutir la forma de RUNRUN.

Los participantes fueron divididos en grupos para trabajar de manera ordenada sobre los principales conceptos a abordar: Institucional, Servicios, Soporte y Personas. De a un tópico por vez, los equipos sugerían qué cosas debía contemplar cada uno y porqué. También contaban con un espacio libre donde podían ubicar aquello que no entraba en ninguna categoría.

A través de las actividades desarrolladas en el taller, los participantes terminaron acordando y sugiriendo que el medio digital sería un espacio posible desde donde desarrollar la solución.

Bajando a tierra

Con todo el material generado en el taller el equipo se sentó nuevamente en la mesa para interpretarlo y analizarlo. Mediante la técnica de **card sorting** se comenzó a



Figura 1. Taller participativo con los futuros usuarios de la herramienta.



Figura 2. Sesión de card sorting.

dar forma a la organización de contenidos. Se establecieron de manera inicial dos grandes grupos de información: **dinámica y estática**; y sobre ellos se fue articulando el resto de las categorías.

Esto permitió generar el mapa de arquitectura de la información, que resultó de gran utilidad para comenzar a prototipar.

A fin de validar el resultado del card sorting y generar una rotulación representativa, se acudió a la participación de los *fluxers* a través de una encuesta. En ella figuraban los tópicos principales con su contenido y cada *fluxer* debía sugerir un nombre (tenían además la posibilidad de juzgar el agrupamiento dado). En una segunda instancia, el equipo trabajó sobre los rótulos sugeridos y generó alternativas consistentes para los menús de navegación. Finalmente, estas alternativas se sometieron a votación y dieron por resultado las denominaciones empleadas actualmente.

Del concepto a la materia

En esta etapa, el equipo de UX comenzó a delinear la herramienta a través de prototipos de baja resolución de las pantallas principales. Con ellos se pudo evaluar la navegación y analizar la distribución y vinculación del contenido. El material resultante se validó con varios referentes y *fluxers*, de manera iterativa.

En esta recta final se trabajó sobre la apariencia de la herramienta. RUNRUN fue concebido como un producto digital que debía tener su propia identidad: fue así que desde el nombre de marca se desarrolló el identificador gráfico y el diseño visual de la interfaz, que procuró ser atractivo visualmente a la vez que ayudar al establecimiento y discriminación de jerarquías de información. Aunque el diseño visual no tenía por propósito generar una ventaja competitiva (los empleados no tenían en realidad otra opción a la hora de elegir entre RUNRUN u otra herramienta), se buscó cautivar a los usuarios con una impronta atractiva, al nivel de otras herramientas sociales conocidas por ellos. En síntesis, el diseño visual



Figura 3. Primeros prototipos.

fue pensado fundamentalmente para aumentar el nivel de conexión de los *fluxers* con RUNRUN.

Si bien el espíritu de toda la primera etapa de investigación e ideación fue de involucramiento masivo, en lo referente al diseño se tomó una postura más reservada, ya que se pretendía causar un efecto sorpresa. Todos eran conscientes de la gestación de una nueva herramienta de comunicación interna, pero no sabían cuándo la misma saldría a la luz ni cómo se vería.

Lanzamiento

Para la empresa RUNRUN no era una herramienta más; era muy importante darle relevancia a su lanzamiento.

Se aprovechó entonces la realización de un evento institucional para incluir la presentación de RUNRUN. Consistió en una actividad de integración donde cada uno de los *fluxers* recibió la pieza de un rompecabezas cuyo armado dejó al descubierto la identidad de la nueva herramienta y dio pie a la proyección de un video de lanzamiento.

Antes de comenzar a usarlo, los *fluxers* ya sabían de qué se trataba el proyecto, qué iban a encontrar en la herramienta y qué uso le podían dar, pues ellos mismos lo habían definido.

PERO... ¿QUÉ ES EL RUNRUN?

Un espacio de comunicación

RUNRUN es una herramienta de comunicación interna que centraliza la comunicación de los *fluxers* en el medio digital.

Se trata de un espacio de intercambio de información en el que se destacan visualmente los contenidos formales (publicados por cualquier área de la empresa) conviviendo con los contenidos que generan los empleados, sobre cualquier tema que consideren apropiado. La información compartida puede producirse de manera aislada o estar comprendida en grupos de interés.



Figura 4. Evento de lanzamiento de la herramienta con actividad de integración.

Y lo más importante es que cualquier contenido invita al intercambio mediante los comentarios y genera una de las riquezas más importantes de la herramienta: el ida y vuelta y la libertad para compartir contenidos con una comunidad específica. RUNRUN generó y amplió el espacio para diversas cuestiones: inquietudes, organización de viajes, conocimiento, intereses personales, etc. Por ejemplo, ante una consulta técnica, un *fluxer* solía recurrir a su compañero o líder, mientras que ahora podría hacerlo extensivo a todos con tan sólo publicarlo.

Contiene además funcionalidades simples, pero útiles para la labor diaria como los accesos directos a aplicaciones internas, calendario de eventos, agenda de personas y la información más “estática” de la empresa: estructura, visión, políticas, etc.

Gestión cultural

Los códigos de comunicación han cambiado y las empresas no pueden ser ajenas a ellos al diseñar su estrategia de comunicación interna. Pero no se trata simplemente de incorporar canales 2.0, sino de preparar la cultura de la empresa para el 2.0, para que los usuarios, por ejemplo, opinen y critiquen abiertamente en los medios internos [4].

En este caso, Flux IT confió en el proyecto y facilitó el espacio para explorar y avanzar en una propuesta innovadora para su contexto, sin temor al potencial feedback negativo al que podía quedar expuesta.

Con RUNRUN se introdujo un nuevo paradigma comunicacional. Y esta tarea no fue sencilla. Los *fluxers* estaban acostumbrados a que la empresa les hable, pero no a ser ellos mismos partícipes de la comunicación. En este sentido, se trabajó enérgicamente en reforzar que RUNRUN es tan sólo un espacio, en donde cada uno es responsable de lo que allí adentro pase. Y de lo que no pase también.

Por otro lado, RUNRUN evidenció la falta de tratamiento de muchas cuestiones comunicacionales. Al concebirse como la herramienta que concentra la información relevante de la vida de la empresa, comenzó a dejar en evidencia aquellas comunicaciones que resultaban de interés pero que convencionalmente no se compartían. Esta realidad empujó a la organización a atender su política de comunicación en relación con los *fluxers*, aspecto que hoy se encuentra trabajando e iterando.

Un ejemplo de ello fue la decisión de anunciar las desvinculaciones: los *fluxers* que dejaban la empresa tuvieron



Figura 5. Los nuevos empleados son recibidos con palabras de aliento por la comunidad.



Figura 6. A partir de la gestión cultural se comenzaron a comunicar noticias antes no difundidas.

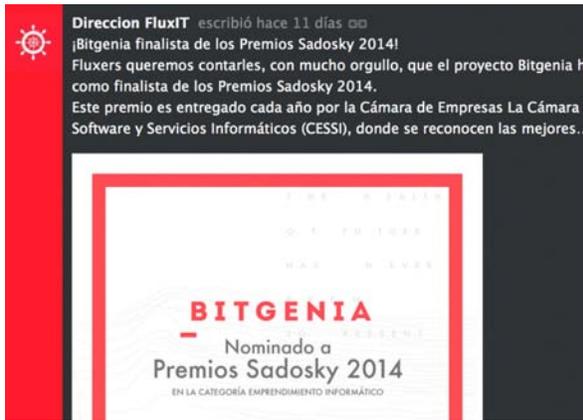


Figura 7. Todas las áreas de la empresa tienen la posibilidad de interactuar con el staff.

así la oportunidad de decir adiós a sus compañeros y ser saludados por ellos, formalizando su despedida. El peso emocional que adquirieron las comunicaciones de este tipo habla de las posibilidades que este espacio virtual dio a los usuarios.

Desde el comienzo, el equipo de trabajo sabía que mejorar la comunicación interna no se limitaba a tener una buena herramienta: RUNRUN **no mejoraría la comunicación, la facilitaría.**

La adopción de la herramienta por parte de los usuarios fue paulatina; el éxito no se generó de forma instantánea. Se trató de un cambio radical y si bien varios lo adoptaron rápidamente, otros fueron más reticentes al cambio. El tiempo y la gestión cultural fueron claves para que hoy en día RUNRUN haya reemplazado y superado ampliamente al e-mail para las comunicaciones internas y masivas.

Mejora continua

RUNRUN es un proyecto vivo y su evolución está gestada por los mismos usuarios, que participan activamente de un grupo de mejoras, donde publican desde errores detectados hasta ideas para las próximas versiones.

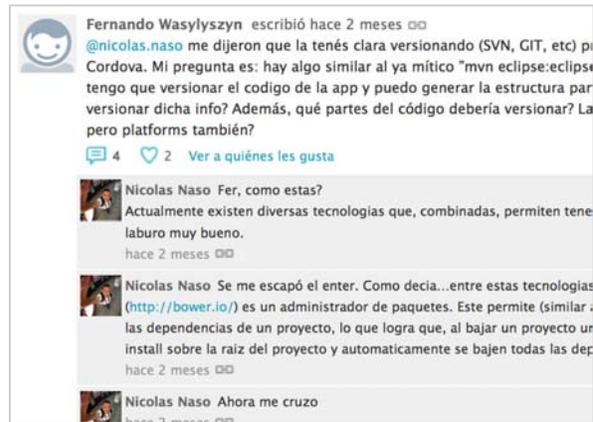


Figura 8. Los fluxers encuentran en este espacio un lugar útil donde despejar dudas o adquirir conocimientos.

La segunda versión fue impulsada a partir del feedback recibido por los propios fluxers, que incluso se involucraron en el propio desarrollo de las mejoras.

CONCLUSIÓN

La democratización de la comunicación

El objetivo del proyecto era mejorar la comunicación interna y así lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y en línea con la visión planteada por la empresa.

RUNRUN fue más allá de la necesidad inicial de comunicar de manera ágil y a tiempo las cuestiones internas. Construyó un espacio nuevo y diferente, una **cultura colaborativa**; impulsada por todos los usuarios y la manera en que eligieron apropiarse de la herramienta.

Colaboró además en reforzar la cultura y los valores de una empresa que se interesa por el desarrollo de cada individuo; desarrollo sustentado en la perspectiva, el aprendizaje, el auto-conocimiento, la flexibilidad y el crecimiento continuo.

Utilizar las técnicas de diseño centrado en personas fue lo que permitió generar un producto altamente aceptado, y

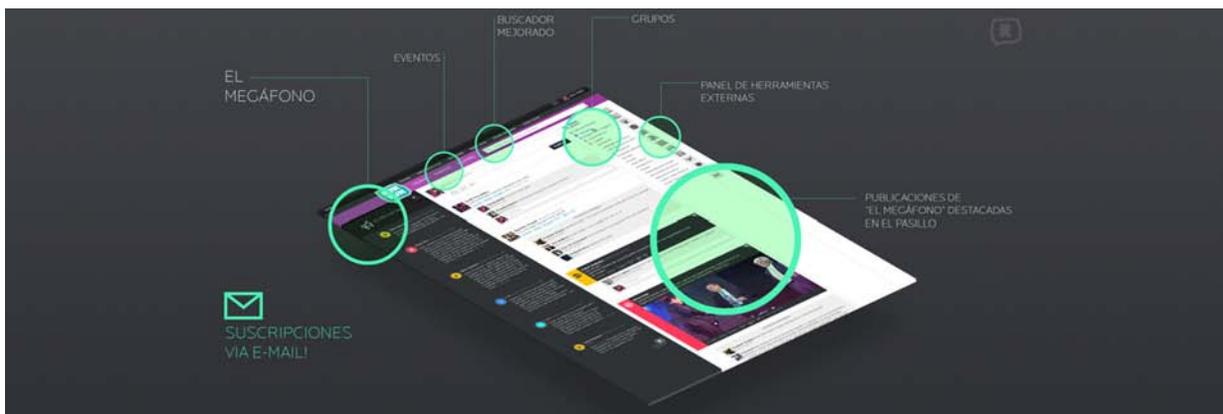


Figura 9. El lanzamiento de la segunda versión incorporó funcionalidades a partir de los hábitos de uso y nuevas necesidades reveladas de los fluxers.



Figura 10. La herramienta aumentó el sentido de pertenencia de los empleados. Los fluxers se identifican incluso por fuera de los límites laborales.

desarrollar un alto sentido de pertenencia desde las instancias iniciales.

RUNRUN abrió el espacio para una comunicación única y global. Los usuarios lo definen como la democratización de la comunicación.

Como autores de este artículo, alentamos al lector a dar impulso a aquellas acciones dirigidas a atender la comunicación interna de sus organizaciones. Puede que los canales y las formas seleccionadas para hacerlo resulten diferentes a los postulados que este escrito plantea: **serán los usuarios quienes orienten al lector hacia la dirección adecuada.**

REFERENCES

1. *Mejorar las comunicaciones internas en las empresas*. RSE tool. Dirección URL: <<https://rsetool.com/mejorar-las-comunicaciones-internas-en-las-empresas/#pricing>>
2. Baliño, M. E. *Cómo mejorar la comunicación en las empresas*. Iprofesional, 25-01-2008. Dirección URL: <<http://www.iprofesional.com/notas/60588-Cmo-mejorar-la-comunicacin-en-las-empresas>>
3. Martín, M.C. *Comunicación 2.0 y organizaciones 2.0: diseñadas para entenderse*. Zyncro, 30-11-2012. Dirección URL: <<https://blog.zyncro.com/2012/11/30/comunicacion-2-0-y-organizaciones-2-0-disenadas-para-entenderse/>>
4. Chorny, R. *Empresa hacia afuera, empleador hacia adentro*. Mercado, 20-05-2014. Dirección URL: <<http://www.mercado.com.ar/notas/informe-%7C/8015547/empresa-hacia-afuera-empleador-hacia-adentro>>