

UX?

DOCUMENTO DE LA INICIATIVA TALLER LX DE LA FUNDACIÓN GERMÁN SÁNCHEZ RUIPÉREZ

**PAUTAS INICIALES PARA
INTRODUCIR EL DISEÑO DE
EXPERIENCIAS EN EL SECTOR
DEL LIBRO Y LA LECTURA**

1.

INTRODUCCIÓN:

¿POR QUÉ EL SECTOR DEL LIBRO
PUEDE BENEFICIARSE DE LA METODOLOGÍA
“DISEÑO DE EXPERIENCIA” DEL USUARIO?

El bibliotecario o el librero es el profesional que mejor entiende cuáles son las necesidades de los lectores, sin embargo, esto no quiere decir que su labor y su experiencia no sean cuestionadas por la aparición de servicios digitales alternativos como los buscadores de internet o las grandes plataformas de venta a través del comercio electrónico. Es un hecho que cada vez más personas recurren a internet para la compra de libros y contenidos culturales y cada vez más gente busca la información que necesita para estudiar, trabajar o, simplemente, para saciar su necesidad de conocimiento en la diversidad inabarcable de los sitios web que hay en la red de redes.

Aunque el discurso dominante hoy es que lo digital no tiene el impacto que se había vaticinado para el sector del libro, la realidad de los datos es que sus efectos se incrementan más cada año, tanto en lo que respecta a la venta de libros impresos y digitales, como al acceso a materiales de lectura -por ejemplo, prensa, revistas o textos de referencia y consulta- para el aprendizaje, el ocio o el desempeño profesional.

El sector del libro está en su mayor parte compuesto por pymes y microempresas. Las empresas con menos de diez empleados representan más del noventa y cinco por ciento de los actores en las industrias culturales de Europa. Cuando este sector ha querido articular una respuesta propia, se ha tenido que enfrentar al ‘modelo plataforma’ y al monopolio por parte de los intermediarios, es decir, las grandes compañías tecnológicas (Google, Amazon, Facebook, Apple), como se ha señalado en el Manifiesto por la Innovación del sector cultural y creativo en Europa (1). Esta gran disparidad entre la fragmentación del sector y el modelo plataforma da como resultado unas reglas del juego desiguales y produce la aparición de problemas como la ‘brecha en el valor’, es decir, la divergencia entre la alta demanda de contenido creativo *online* y su remuneración menos competitiva.

Aunque es cierto que el sector del libro y de la lectura se basa en destrezas de pensamiento social, creativo y crítico, existe una falta de integración de estas capacidades con las habilidades técnicas y empresariales. Entre las causas de esta situación se encuentra la falta de formación especializada en las nuevas capacidades requeridas y la escasa incorporación de profesionales expertos en tecnologías de otros sectores, debido a los salarios comparativamente bajos.

A corto plazo se aprecia una devaluación del papel de los mediadores tradicionales del libro, como son la biblioteca, la librería o la actividad editorial y se observa el peligro de que sus valores y capacidades se pierdan con el cambio digital. Un exponente de estos procesos es que la digitalización amenaza con socavar la distinción entre los roles editoriales y los de marketing, lo que siempre fue un valor importante de los medios tradicionales.

¿Por qué estamos viviendo esta tendencia? ¿Es acaso por qué los nuevos operadores ofrecen contenidos más interesantes que las *mediaciones tradicionales* de la lectura? Ciertamente no, ocurre que el “modelo plataforma” no se caracteriza por centrar prioritariamente la inversión en la selección, producción y edición de contenido; más bien, los gigantes digitales saben trabajar con gran profesionalidad y eficacia con los contenidos de los demás. Por lo tanto, la razón es otra o, mejor dicho, las razones son múltiples, pero no se refieren a la calidad sino a otros factores como son los relacionados con el marco regulatorio, con el acceso a la financiación o las alianzas entre operadores, entre otras razones. Sin embargo, este documento no se dirige a analizar todas estas causas, sino que pretende centrarse en una ventaja competitiva del sector digital y a presentar a los actores clásicos de los libros y la lectura esta metodología, una herramienta con la que los nuevos colosos digitales han demostrado ser muy eficaces y que constituye uno de los factores que les hacen competir con ventaja con el sector del libro y la lectura.



La estrategia que se propone seguir es una suerte de ‘ingeniería inversa’ en la que planteamos usar las destrezas de lo digital para potenciar lo analógico. Esta estrategia se basa en la convicción de que las personas necesitan espacios de relación en un momento en el que el contexto digital lo que ofrece son espacios de transacción.

El servicio público que ofrece una biblioteca o el servicio que ofrece una librería implican la generación de una relación (2), que se puede beneficiar mucho de la capacidad de seducción de nuestras organizaciones del sistema del libro y la lectura.

Es en este apartado de la seducción en el cual las herramientas para el diseño de experiencias son una ayuda interesante.

Las grandes plataformas han conseguido centrar su servicio en la perspectiva del usuario y han generado una metodología de trabajo que coloca a las emociones y las sensaciones de los clientes como prioridad, de manera que quien compra o usa sus productos está viviendo un proceso diseñado de forma milimétrica para que todo sea sencillo, fluido y atractivo. Aquí se trabaja la seducción para facilitar la transacción.

Este documento recoge los conceptos básicos de esta metodología y las pautas aplicables para el sector del libro y la lectura, pero también se refiere a un cambio de óptica de los agentes de esta industria para integrar sus destrezas consolidadas con las necesidades competitivas de la “era exponencial” que estamos viviendo.

La estrategia que se propone consiste en aprovechar las herramientas de las empresas digitales -que han irrumpido en el sistema del libro- para potenciar las destrezas tradicionales de la interacción con los lectores. Dicho de una forma resumida: adaptar instrumentos de la industria digital al mundo del libro para potenciar sus capacidades tradicionales.

Los instrumentos a los cuales se hace referencia son un grupo de técnicas de análisis y diseño que van desde la *UX* (Experiencia de Usuario), propia del diseño de aplicaciones, hasta el *Design Thinking* o Estrategia de servicio, que incorpora un pensamiento más holístico e incorpora la participación de los usuarios en el diseño de los servicios. No obstante, antes de plantear ningún tipo de herramienta o metodología, es conveniente incidir en el esquema global o de perspectiva que se propone en este documento.

2.

UNA MIRADA CENTRADA EN LAS PERSONAS



Un profesional de la biblioteca o del mundo editorial es alguien que, por la propia esencia de su cometido, pasa mucho tiempo tratando de ofrecer lo mejor a los usuarios/clientes/ciudadanos/personas, es decir, diseñando una oferta que sea atractiva. Por lo tanto, la propuesta no se dirige a fortalecer algo que ya es una ventaja competitiva del sector, sino a complementarlo con una metodología específica que ha desarrollado la industria vinculada a internet para suprimir ‘fricciones’ o hacer todos los procesos ágiles, sencillos y motivadores.

La transformación del enfoque del sector del libro se refiere a la necesidad de obsesionarse por los usuarios y de colocar cada necesidad de las personas que van a usar el servicio, por nimia que parezca, como centro absoluto de la actividad de la organización. En este sentido, el diseño de experiencias de usuario implicará, también, una transformación de la organización y de su forma de trabajar.

Por ejemplo, tiene que haber una directriz muy clara para que todo el personal de la empresa o la biblioteca tenga la autonomía suficiente para hacer lo mejor de cara al cliente. Esto implica orientar todo hacia la generación de productos y –más importante– empezar a pensar en la construcción de relaciones.

Así pues, todas las personas en las organizaciones (del libro y la lectura) estarían facultadas para hablar con los usuarios, observarlos y recoger datos cualitativos en todas las fases de la oferta que genera la organización, así como imaginar y preocuparse por aquellas personas que no son usuarias de nuestros servicios.

Por esta razón, hace años que la FGSR decidió centrar buena parte de su labor en aprender lo que sienten y piensan aquellos que no usan las bibliotecas o quienes no leen libros. La idea es comenzar por prescindir de las inercias a la hora de imaginar lo que quiere un usuario, dada la velocidad con la que cambian las prácticas culturales en el momento actual.

Este talante explorador asume que hay que hablar mucho con las personas y después hay que centrarse en las ventajas que se les pueden ofrecer, con el fin de observar también lo que hace cada miembro de nuestra organización y si lo que hace aporta algo especial que nos diferencie.

Ahora hay una perspectiva cada vez más clara sobre la importancia o el valor de los datos, una vez que se han popularizado conceptos como *Data mining* (minería de datos) o *Big data*, pero es conveniente partir de una evaluación sobre el coste y factibilidad de semejantes aproximaciones. Como ya se ha señalado anteriormente, la gran mayoría de las organizaciones del libro se caracteriza por sus microestructuras y por la escasez de

medios. Pero esta dificultad se puede compensar si tenemos en cuenta que en algunos casos -como ocurre con el servicio bibliotecario y con la librería- hay una interacción constante y habitual con los usuarios actuales, será necesario articular algún esquema sencillo para obtener conclusiones y también para extrapolar estos datos cualitativos hacia un modelo que aporte alguna explicación para atraer a las personas que forman parte de lo que denominaríamos como ‘demanda latente’ porque no son aún clientes.

En el marco de alguna sesión de inicio de un proceso de Design Thinking que la FGSR ha organizado con equipos de bibliotecarios, se les hacía ver como la biblioteca es un entorno de normas y también un conjunto de relaciones que se han diseñado para producir una experiencia de uso. Dicho de otra manera; se afirmaba que los bibliotecarios son ‘diseñadores’ (de un itinerario determinado para los usuarios para acceder a un cierto servicio o de un conjunto de actividades que integran la programación cultural), pero también se afirmaba que eran ‘legisladores’ porque son los encargados de establecer las condiciones en las que se puede desarrollar la vida en la biblioteca y los límites para el acceso a los servicios.

Hay que entender que, en el fondo, el diseño es un acto de poder, puesto que media-tiza los comportamientos de las personas, los cauces por los cuales se puede acceder a los contenidos o a los servicios. Ya seamos conscientes de ello o no, los diseñadores aportan valores y sistemas de creencias a la práctica del diseño según su visión del mundo.

Habida cuenta de este poder, es conveniente asumir la responsabilidad de manejar información que pueda desafiar lo que creemos que quieren los usuarios potenciales, verificar regularmente las suposiciones que dan forma a los servicios que construyen todos los días, y encontrar y atraer a los usuarios en el lugar en donde están.

La articulación en la práctica de este escenario debe tener en cuenta una serie de consideraciones relacionadas con las partes implicadas: los usuarios y potenciales usuarios por un lado, y la organización que les ofrece determinados productos y/o servicios (equipo directivo y empleados), por otro.

EL USUARIO ANTE EL DISEÑO DE LA OFERTA

Cada acción provoca una reacción personal e individualizada. Una misma propuesta / experiencia puede resultar buena para una persona y a la vez ser insatisfactoria para otra.

Las personas son naturalmente egocéntricas. Cada individuo ve las cosas desde una perspectiva propia conectada con sus referencias de la realidad y del mundo. Esta pers-

pectiva de los usuarios puede ser más o menos parecida a la de los profesionales que crean productos y servicios para ellos.

El personal de la organización ante el diseño de la oferta

Equipos humanos no comprometidos no pueden fidelizar usuarios. Para que una organización sea capaz de crear y ofrecer experiencias de usuario exitosas, sus empleados deben asumir la misión (y la ilusión) de hacerlas efectivas.

Los equipos humanos se adaptan a las dinámicas más explícitas del entorno en el que trabajan. En ese sentido, son proclives a dedicar sus mayores esfuerzos y atención a aquello que se mide (tiene un seguimiento), a las actividades que se recompensan y las acciones que se valoran. Son todas estas las que determinan en buena medida el comportamiento de los empleados.

La dirección estratégica ante el diseño de la oferta

El compromiso del equipo directivo tiene que ser firme y explícito. El proceso no tendrá buenos resultados si los trabajadores de la organización perciben que la estrategia UX / CX no tiene alta prioridad para sus líderes. Por otro lado, los usuarios se dan cuenta cuándo una organización no está comprometida con los servicios que les ofrece y, por extensión, con ellos mismos.

A partir de todas las reflexiones anteriores se puede entender que el *User Experience* (UX) o *Customer Experience* (CX), que aplican de forma sistemática los gigantes tecnológicos, no es sino un instrumento puntual para avanzar en esa idea de colocar a las personas en el centro. El esquema del diseño de experiencias de usuario o experiencias ejemplares de UX -si tomamos como referencia planteamientos como los de Nielsen&Norman- consistiría en algo tan genérico como sería 'identificar exactamente las necesidades del usuario'. A esta formulación se añadiría 'la simplicidad o la belleza intrínsecas generadas por aquellos productos que se disfrutaban, más allá de lo que el usuario dice querer' y, por último, se incide en la recomendación de integrar los enfoques de múltiples disciplinas.

En definitiva, el diseño UX hace referencia a toda interacción del usuario con un producto o un servicio concreto. Por lo tanto, se deben considerar todos y cada uno de los elementos que conforman esta experiencia, cómo reacciona el usuario en esta interacción y valorar qué nivel de sencillez presenta para el usuario cumplir aquellas tareas asociadas a la interacción.

Esta es una mirada habitual en el sector del comercio electrónico y, en general, en todos los servicios con una relación con internet, pero aún no se ha percibido su utilidad en el sector del libro. Su utilidad como disciplina mental desde el momento en que cualquier proceso es susceptible de ser analizado desde una perspectiva de UX: desde la implementación de un nuevo servicio bibliotecario, la compra de libros en una web o el recorrido de un cliente por el espacio de una librería.

El objetivo del diseño UX es crear una experiencia de usuario sencilla, eficiente, relevante y completa para el usuario.

Por otra parte, desde una perspectiva más amplia, se habla del diseño centrado en el usuario (UCD). Este concepto se refiere a un proceso de diseño en iteración en el que el foco está en el usuario y sus necesidades en cada una de las fases del proceso. Cada una de las iteraciones pasa por distintas fases:

- 1. Contexto de uso:** Identificar a los distintos usuarios, el uso que harán del producto o servicio, las motivaciones y las condiciones de uso.
- 2. Requerimientos del usuario:** Identificar cualquier requerimiento u objetivo de usuario necesarios para lograr la satisfacción o éxito del producto/servicio.
- 3. Diseño de una solución:** Lo forman las distintas fases, partiendo de la aproximación a la idea del diseño hasta la construcción del prototipo y finalmente el diseño finalizado.
- 4. Evaluación del diseño:** Elemento clave en todo proceso de diseño consistente en un test integral (factores como la usabilidad entran en esta fase) para chequear el diseño finalizado, chequeando la correlación entre la solución y aquellos factores anteriores como son el contexto de uso o los requerimientos de usuario. El proceso ideal de evaluación ha de ser continuo.

Los beneficios asociados al Diseño centrado en el Usuario serían:

- a.** Aumenta la comprensión del problema
- b.** Permite testear conceptos antes de su puesta en marcha
- c.** Provee de una representación visual del proyecto (anterior a su diseño)
- d.** Aumenta el compromiso del usuario final
- e.** Reduce los riesgos del proyecto

El caso de los servicios públicos de lectura

En el caso de las bibliotecas se incide en un contexto más complejo por su papel en la comunidad. Las interdependencias dentro de los sistemas que se diseñan son susceptibles de crear un impacto en múltiples niveles, afectando a todos, tanto a los individuos como a la comunidad. Inevitablemente, el enfoque determinará estas elecciones e influirá en los resultados en todos los niveles de interacción. En ocasiones, habrá conflictos de intereses entre diferentes elementos: lo que puede ser bueno para una población o comunidad, puede no ser beneficioso para algunas personas específicas y viceversa. Por ejemplo: la eliminación de ciertos formatos de la política de adquisiciones de la colección (vídeos en VHS), derivada de la implantación de una experiencia de acceso a lo audiovisual, puede perjudicar a un segmento muy concreto de usuarios. Es importante explorar completamente las consecuencias sistémicas de lo que diseñamos.

En el caso de la biblioteca pública puede ser recomendable hacer un **mapa de sistemas** de personas, lugares y cosas que podrían verse afectadas por lo que se está diseñando. Hay que esforzarse en pensar de un modo global y amplio, examinando tanto a los usuarios directos del sistema como a aquellos que pueden experimentar impactos derivados. Este mapa se puede ir modificando a medida que se aprende más o se completa de un modo más adecuado la información para medir el impacto de las decisiones clave.

Por otra parte, este mapa de sistemas puede ser utilizado también para proyectar dos escenarios: un escenario tendencial (sería el más probable) y uno más favorable.

A partir de esos mapas se puede crear una matriz para capturar y examinar las posibles consecuencias humanas de los resultados de diseño en múltiples niveles, tanto positivos como negativos (las indicaciones en la matriz que se muestra a continuación no pretenden ser exhaustivas).

BENEFICIOS POTENCIALES

PROBLEMAS POTENCIALES

	BENEFICIOS POTENCIALES	PROBLEMAS POTENCIALES
Individuos y familias	<ul style="list-style-type: none"> » Información correcta » Orientación para tomar decisiones » Reciprocidad » Lealtad » Reducción de la sobrecarga cognitiva 	<ul style="list-style-type: none"> » Usos abusivos de los datos » Desconfianza » Invasión de la privacidad » Pérdida de control » Decisiones erróneas
Grupos y comunidades	<ul style="list-style-type: none"> » Diversidad e inclusión » Equidad » Acceso universal a los servicios » Participación 	<ul style="list-style-type: none"> » Exclusión » Inequidad » Explotación » Conflictos
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> » Compartir los recursos con eficacia » Más oportunidades » Sistemas más simples y equitativos 	<ul style="list-style-type: none"> » Inequidad » Desestabilización » Exclusión cultural

3.

PROCEDIMIENTOS



El sector del libro puede sistematizar y hacer más sencillo un esquema mental que, entendemos, forma de su razón de ser: ponerse en la piel de sus usuarios (y también de sus usuarios potenciales). Por lo tanto, el gran desafío pasa por la necesidad de comprender a la mayoría de los usuarios y los usuarios o clientes potenciales.

Es importante comprender que no hay una solución que se ajuste a todas las necesidades, pero sí es necesario aceptar la adaptación del diseño de UX, porque nunca es un proceso lineal: a medida que el proyecto se desarrolle, es posible que se descubran nuevas restricciones que requieren más investigación.

En este sentido, la comunicación es una clave de cualquiera de los procedimientos que analicemos o propongamos.

Antes de describir una posible secuencia básica, es oportuno subrayar que si el gran objetivo en el diseño de UX es crear una experiencia de cliente coherente, la dinámica debe ser abierta y con un esquema de comunicación claro en cada fase del proceso de diseño.

Una organización del sector del libro puede plantearse el lanzamiento de un proceso de diseño de experiencias a partir de esta secuencia en cinco fases:

3.1 DEFINICIÓN

Antes de desarrollar un servicio, deben definirse los objetivos y valores de la oferta. En este momento se debe afrontar un conjunto de acciones y de productos.

Es muy recomendable organizar una sesión de lanzamiento. En esta sesión se fijan los objetivos, a través de una dinámica en la que deben estar presentes los departamentos clave de la editorial o los responsables de todos los servicios implicados -aunque sea indirectamente- en la biblioteca.

Lo que debemos obtener en esta reunión de lanzamiento son los siguientes productos:

3.1.1 Una idea que institucionalice la propuesta de valor

La experiencia de la FGSR en estos procesos nos indica que la disciplina necesaria para ‘institucionalizar’ las nuevas propuestas de valor resulta muy útil para que el equipo llegue a una conclusión sobre los atributos o contenidos clave que aporta el servicio a

los usuarios potenciales. Una posible orientación para construir este producto es tratar de responder a estas preguntas:

- » ¿Qué necesidades resuelve el producto o servicio?
- » ¿Cuál es el propósito del servicio?
- » ¿Quién lo usará?
- » ¿Cuándo lo usará?
- » ¿Dónde lo usará?

La FGSR ha puesto en marcha un “Taller LX” integrado por un grupo de especialistas en diseño UX, procedentes de campos muy diversos. La práctica profesional de los componentes del taller nos impulsa a subrayar la importancia que tiene para cualquier diseño de experiencias (y muy especialmente para los nuevos servicios y productos dedicados a la lectura) este punto de partida.

3.1.2 La narrativa para el servicio o producto

La narrativa consiste en formular una o dos frases que resuman el valor que se pretende ofrecer a los clientes. Este factor tiene un efecto muy potente a los efectos de una identificación de todo el equipo en torno a una misma idea y también para poner la semilla de una estrategia de marketing o, específicamente, de comunicación.

En lo que concierne a la primera ventaja, esta idea se fundamenta en la experiencia de trabajo en bibliotecas públicas en las que se apreciado el desafío de que toda la estructura comparta un mismo significado para un servicio vinculado a la innovación de la oferta.

En lo relativo a la segunda utilidad, quizás sea más útil poner ejemplos de empresas comerciales:

- » *Uber*: La forma más inteligente de moverse.
- » *Basecamp*: Colaborar en proyectos y que los equipos sean más productivos.
- » *Amazon*: Comprar todo con dos clicks y recibirlo en casa.
- » *ING*: Banco sin comisiones y desde tu ordenador.

3.1.3 Planes para alcanzar los objetivos

En toda fase de lanzamiento es indispensable manejar unos objetivos claros y establecer los caminos necesarios para lograrlos. Aunque es poco realista aspirar a tener un plan en esta fase incipiente, sí se puede comenzar a ligar nuevos elementos a los



objetivos de la experiencia de usuario, de manera que el terreno se vaya allanando para transitar a la fase siguiente, la de indagación.

A continuación, se expone una lista de los elementos que la técnica de CX viene utilizando para avanzar hacia la construcción de una experiencia de usuario de calidad:

Los objetivos finales se expresan como **KPI (Key Performance Indicators)**, que son los indicadores clave de rendimiento. Este concepto es fundamental en la metodología que se utiliza en UX/CX y que forma parte de las herramientas habituales de profesionales como son los miembros del Taller LX, que son especialistas de industrias y servicios ajenas al ecosistema de la lectura.

También es fundamental priorizar los objetivos en un listado de objetivos finales. Otra pieza clave es el acervo de datos disponibles sobre los ‘usuarios objetivo’. Por ejemplo, en el caso de las bibliotecas públicas hay que trabajar con los flujos de trabajo y las ineficiencias, así como usar la experiencia del equipo bibliotecario sobre el comportamiento de los diversos segmentos de usuarios.

Finalmente, es útil construir una ‘**arquitectura de la información**’ que recoja la estructura del acceso a los servicios (por ejemplo, acceso a los del sitio web o a las colecciones de la biblioteca o a las actividades de la biblioteca).

3.1.4 Líneas de tiempo

En esa misma sesión de lanzamiento es importante elaborar un pequeño avance sobre el cronograma del proyecto de diseño de una experiencia de lectura y tratar de reflejar ahí los ‘logros rápidos’ (*quick wins*) que son tan rentables para comprometer a los usuarios con las mejoras y, sin duda, al equipo mismo y a la dirección estratégica (responsables políticos en el caso de las bibliotecas y directores ejecutivos en el caso de las empresas del libro de tamaño grande). Desde la experiencia de la FGSR, se constata que esta reflexión es también muy útil para manejarse con las limitaciones de toda naturaleza que afectan al proceso.

3.1.5 Documento de conclusiones de la reunión

Después de la sesión de definición se debe reunir y organizar las notas sobre las ideas y decisiones que se han desarrollado, lo antes posible para que no haya que hacer grandes esfuerzos de memoria. Así se compone el primer borrador que se comparte entre todas las personas que hayan participado.

Los elementos que debería integrar, de forma sintética, el borrador serían los siguientes:

- » La narrativa sobre el servicio o producto.
- » Objetivos, acciones a realizar y entregables que se han acordado.
- » Decisiones que se han dejado pendientes.
- » El público objetivo que se haya identificado.
- » Previsiones iniciales sobre el plan de implementación.

Nuestra experiencia nos ha llevado a generar siempre un prototipo de lo que el equipo trata de conseguir como nueva experiencia para los usuarios. No importa que este prototipo no vaya a ser el definitivo y que experimente muchas modificaciones a lo largo del proceso, pues hemos comprobado el poder que tiene para disciplinar al equipo hacia un trabajo concreto y organizado con listas de tareas. Sirve también como referencia para la supresión definitiva de ideas inadecuadas o contaminantes. Además, es una excelente base para construir una narrativa y convencer a terceros cuya decisión es necesaria (por ejemplo, quienes diseñan las políticas) o aliados cuya participación es deseable o incluso imprescindible.

3.2 INVESTIGACIÓN

Una vez que haya definido el propósito del producto o del servicio, la siguiente fase crucial es la investigación del mercado y del usuario.

Por una parte, está la investigación de mercado o de la demanda de la propuesta de valor. Esto se refiere a determinar si las personas necesitan realmente el servicio bibliotecario o las nuevas funcionalidades que se están preparando para la aplicación de venta de libros en nuestra web. Esta investigación de mercado puede usarse en las siguientes perspectivas:

- » Desarrollo de un nuevo servicio o producto.
- » Actualizar un producto existente.
- » Entender qué tipo de productos puede consumir la gente y qué segmentos de población lo demandarían.
- » Identificar las actitudes de los consumidores y las percepciones sobre una institución (editorial, colección editorial, librería o biblioteca) o producto (título, actividad cultural, oferta bibliotecaria nueva, etc.).

La investigación de usuarios o **historias de usuario** son maneras de obtener información sobre los comportamientos, necesidades y motivaciones de los usuarios. Podría decirse que interesa utilizar este tipo de perspectiva cuando ya hemos descubierto,



gracias a la investigación de mercado, que existe una demanda para el servicio nuevo o reformulado, pero necesitamos una información más concreta sobre los aspectos que pueden mejorarse. Esta investigación de mercado puede usarse en las siguientes perspectivas:

- » Observar el comportamiento humano natural, en lugar del comportamiento hipotético.
- » Proporcionar las motivaciones que hay tras las actitudes.
- » Transitar a partir de este punto en la mejora de la experiencia del usuario.

Cuando nos hemos dedicado a generar nuevas experiencias de usuario se ha tenido que recurrir a tres pruebas fundamentales:

Los casos en los que hemos trabajado se han referido, hasta la fecha de la elaboración de estas pautas, al entorno bibliotecario. Este es el motivo por el cual no hablamos de 'Análisis de la competencia', como sería lógico en un entorno comercial, sino a un concepto equivalente: **Análisis de la necesidad**.

Por ejemplo, podemos estar trabajando en la innovación de la oferta de una biblioteca y valorar la posibilidad de lanzar un servicio de asesoría a inmigrantes para acceso a determinados servicios. En estos casos es necesario analizar si existe algún tipo de cobertura -por ejemplo, que un centro público cercano ya ofrezca este servicio- y si esta es suficiente como para hacer la redundancia de la biblioteca algo innecesario. En el caso de un producto comercial relacionado con los libros, es necesario conocer los productos de la competencia y comparar sus características actuales. Con este tipo de investigación se ayuda a los diseñadores de UX a comprender los estándares de la industria e identificar oportunidades para hacer las cosas mejor.

Además de saber quiénes son nuestros usuarios, los diseñadores de la nueva experiencia deben profundizar en sus necesidades, preocupaciones, motivaciones y comportamiento. En la trayectoria de la FGSR se ha identificado una considerable divergencia entre lo que las personas nos dicen en los estudios (entrevistas y grupos focales) que desean hacer, hacen habitualmente o harían si hubiese un determinado servicio y lo que realmente hacen. Por lo tanto, siempre que sea posible habría que combinar dos tipos de instrumentos:

- » La investigación sobre la actitud (opiniones, percepciones y discursos), que pueden llevarse a cabo mediante encuestas, grupos focales, entrevistas, comentarios de los usuarios de la biblioteca o de los clientes de la web o de una app.

- » Los instrumentos para investigar sobre el comportamiento van desde los protocolos de observación (con aplicadores en la biblioteca o en la librería que toman nota de los comportamientos reales) hasta las herramientas -más sencillas, en principio- que pueden aplicarse en el ámbito digital, como pueden ser las aportaciones de Google Analytics, los análisis web, las pruebas de usabilidad moderadas o los análisis de flujo de clics, entre bastantes otros.

Por último, existen instrumentos de naturaleza cuantitativa, que se centran indirectamente en los datos (hechos y números) y que permiten a los diseñadores comprender el posible impacto, y los de índole cualitativa, que se centran en la comprensión de las razones.

3.3 ANÁLISIS

El propósito de la fase de análisis es extraer información de los datos recopilados durante la fase de investigación y probar si las suposiciones hechas en las dos primeras etapas son válidas.

En este momento, cuando nos convertimos en diseñadores de UX debemos a comprender y organizar los aprendizajes en torno a ideas relativas a cuestionarios como ‘qué’ quieren, piensan y necesitan los usuarios, para, más tarde, plantearnos si comprendemos las motivaciones, el ‘por qué’ que quieren, cosas y servicios.

Para avanzar en esta fase, se dispone de algunas herramientas para entender mejor a los usuarios, que pueden producir los siguientes resultados:

- » **PERFILES DE USUARIO**
No deja de ser una simplificación, a través de una representación de diferentes tipos de usuarios, de la enorme complejidad que supone comprender a cada persona. Ayuda a crear descripciones fiables y manejables de los segmentos de audiencia clave.
- » **MAPAS DE EXPERIENCIA**
Los mapas de experiencia ayudan a diseñar la UX y determinar cualquier fricción antes de diseñar el prototipo del servicio. Es una representación visual que muestra el flujo del usuario desde que entra en contacto con un servicio hasta el resto de su camino en la interacción con nuestra oferta.

3. 4 DISEÑO

Al sector del libro y la lectura le ocurre lo mismo que a buena parte de los sectores de actuación: sabemos cuál es nuestro núcleo de actividad, lo que se supone que debemos ofrecer a los potenciales clientes o usuarios. Sin embargo, para avanzar en esta fase de diseño, es necesario recoger todos los productos o consecuencias de la investigación y hacer un planteamiento más abierto a las sorpresas, a partir de la aclaración sobre las expectativas del producto o servicio y los objetivos de impacto.

Para comprender los desafíos de esta fase de diseño se puede recurrir a la propia experiencia de la FGSR en rediseño de la oferta bibliotecaria. Esto se refiere al impacto que ha supuesto la asimilación de buena parte de las características de los perfiles de usuario de personas menores de veinte años, pues llevaba a los equipos a un planteamiento de diseño que ‘rompía las costuras’ de lo que se entendía como el concepto mismo de biblioteca pública.

Por lo tanto, en esta fase de diseño debe implantarse una dinámica muy abierta y altamente colaboradora con las partes interesadas, en particular, los responsables de los contenidos (ediciones, colecciones bibliográficas, actividades, contenidos de la comunicación digital y los desarrolladores o ejecutores).

Este es un proceso iterativo, y los diseñadores de UX deben buscar validar cualquier hipótesis, a través de test en la fase más temprana posible para que las modificaciones o las actualizaciones sean mucho más sencillas.

La fase de diseño suele incluir:

» **BOCETOS DIBUJADOS A MANO**

Esta es la forma más rápida de visualizar una serie de ideas y soluciones antes de decidir con cuál ejecutar. Los bocetos se pueden compartir fácilmente entre todo el equipo y con quien vaya a ejecutar las novedades, para obtener retroalimentación temprana desde una perspectiva técnica y de viabilidad: se necesita poco tiempo y recursos para volver a dibujar bocetos y desarrollar soluciones de diseño sólidas.

» **WIREFRAMES**

Crear *wireframes* es una técnica de diseño iterativo, rápido y de bajo costo que ofrece una visión temprana del diseño. Es una guía visual que se centra en la funcionalidad, el comportamiento y la jerarquía del contenido. Se prepara un plano o esquema para un proceso de modificación de espacios en la bibliote-



ca o para el sitio web. Este 'cableado' debe ser realizado por todo el equipo del proyecto: diseñador, redactor, especialista en UX, desarrollador, gerente de proyectos y también en contacto con los clientes (quizás el elemento más rico de todo esto).

» **PROTOTIPOS**

Cuando se empieza a ir a lo concreto se debe superar el esquema genérico de la estructura y la jerarquía visual de *wireframes*, porque hay que comenzar a definir y a mostrar las interacciones del servicio mediante la creación de prototipos de baja fidelidad. Por ejemplo, un prototipo muestra cómo se usará el sitio web, cómo las características de interacción ayudan a la navegación y la experiencia general del sitio.

La creación de un prototipo evita que se hagan suposiciones y que se pasen por alto las principales decisiones: plantea muchas preguntas y exige respuestas que es rentable hacer en esta fase para que no resulte demasiado costoso o complejo reconducir el esquema.

» **ESPECIFICACIÓN DE DISEÑO**

Las especificaciones de diseño son documentos detallados que nos deberían proporcionar información sobre la realidad del producto o servicio. Esta herramienta es algo que nos enfrenta a la realidad y puede presentar desafíos importantes porque debería ser capaz de mostrar a cada uno de los miembros del equipo que se van a encargar de hacer realidad el diseño, la apariencia real, el funcionamiento y las sensaciones que tendrán los usuarios.

En estos documentos se deben describir los procesos y los activos de diseño necesarios para hacer un producto atractivo. Nuestra experiencia indica que no interesa hacer proliferas documentaciones, sino que basta con que contengan tres elementos:

1. Explicación general del producto o problema que resuelve.
2. Detalles de diseño de lo que se presentará a los usuarios; por ejemplo, si se trata de una nueva zona de la biblioteca, se debería presentar el color, mobiliario, estilos de los elementos decorativos, medidas de componentes.
3. Información sobre los flujos de usuarios, flujos de tareas y comportamientos de los usuarios.

3.5 TEST

Una vez que hayan desarrollado los diseños de carácter detallado o definitivo -ya no se trata de un borrador de prototipo, sino de una propuesta de 'alta fidelidad'-, resulta muy útil validar los diseños con las partes interesadas y testear los diseños con usuarios finales a través de una serie de sesiones de prueba.

Las **pruebas de usabilidad** son un elemento muy importante en el caso del diseño de webs y es de ahí desde donde lo estamos importando. Realmente es de las cosas más importantes que podemos hacer al diseñar una interfaz de usuario o al intentar mejorar la experiencia del usuario.

Las pruebas de usuario no tienen por qué ser costosas o complicadas. De hecho, mucha de la información que se puede pensar que se precisa para realizar las pruebas de usuario no es necesaria al comenzar. Hacer una prueba limitada o, incluso, casi mediocre, por ejemplo, con nuestros usuarios habituales o con gente cercana, es mucho más positivo que no hacer ningún test. Cuando hemos comenzado a realizar algunas pruebas básicas, se detecta en seguida el valor que tiene para el proyecto de diseño. Es probable que, a partir de esta primera experiencia, busquemos los medios o el tiempo para hacer algo más ambicioso.

Las tres actuaciones típicas que se pueden recomendar, a modo de herramientas, son utilizadas de forma permanente por las empresas del ámbito tecnológico:

» **PRUEBAS A / B**

La prueba A / B es un método simple y básico. Se lleva a cabo probando las variaciones de diseño en un pequeño segmento de visitantes del sitio para obtener una idea de cómo se está desempeñando el nuevo diseño en un entorno en vivo. Esto se puede utilizar para la web de la librería o para una nueva zona de atención al público de la biblioteca.

» **PRUEBAS DE USUARIO**

Este es el método más crítico para probar el producto con usuarios reales: la clave no es probar a mucha gente, sino realizar varios ciclos de prueba. Como se ha dicho antes, es importante ser realistas y controlar drásticamente el coste de estas pruebas; recordemos, es mucho mejor tener un estudio limitado o 'casero' que trabajar a ciegas. Conocemos muchos proyectos que han supuesto unas pruebas de usabilidad muy costosas, desarrolladas por grandes equipos de consultores externos, a lo largo de períodos prolongados, pero hay que reafirmar que hay muchos modelos y que el sector del libro y la

lectura puede aplicar esquemas mucho más colaborativos y viables. Sin duda, las herramientas concretas son también diversas: las típicas pruebas de usabilidad o de ergonomía, los grupos focales, las pruebas a / b -antes citadas- y encuestas. El caso de experiencias de tipo ‘analógico’, es decir, cuando no estamos ante pruebas de una aplicación, el equipo de la librería o de la biblioteca está muy capacitado para organizar las pruebas de usuario (probamos a poner los estímulos informativos en un sitio o en otro, o que ciertos contenidos sean accesibles en una fase del proceso o en otra y vamos investigando cómo interactúan los usuarios con cada alternativa).

» **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El análisis de datos puede indicar cómo un usuario interactúa con el producto. Como se ha dicho previamente, lo que los lectores dicen que harán o lo que nos cuentan sobre sus comportamientos lectores y lo que realmente hacen es, muy frecuentemente, radicalmente distinto. Lo bueno de disponer de datos sobre comportamiento real y autónomo de los lectores o usuarios es que accedemos a la visión de unos comportamientos que no están influenciados por un entorno de prueba cara a cara y lo que ellos puedan pensar que se espera que digan.

» **PRUEBAS INTERNAS**

Puede haber algún caso especial en el que es francamente difícil organizar pruebas con personas ajenas a la organización. En estos supuestos es posible testar la nueva experiencia con el equipo interno, como alternativa de muy bajo coste. Además, también hay casos en los que es más conveniente la validación por expertos -como lo es nuestro propio equipo- en lugar de hacer las pruebas con usuarios que incorporen sesgos potenciales, porque el equipo está más familiarizado con los significados y consecuencias de algunas interacciones con los servicios y productos.

4.

LOS PRINCIPIOS GENERALES
QUE SE UTILIZAN EN EL
UNIVERSO UX/CX



Como ocurre en muchos otros ámbitos profesionales o disciplinas, en el mundo de los diseñadores de experiencias de usuario hay una gran cantidad de códigos, principios y fórmulas que son reconocidas por esa ‘comunidad de competencias’. A continuación, se ofrece una selección de los ‘mandamientos’ o ‘leyes’ del universo UX/CX, que trata de servir a dos propósitos:

- 1.** Familiarizarnos con este código de conocimientos compartidos de un grupo profesional con el que conviene compartir un mínimo común denominador.
- 2.** Reflexionar sobre el significado de cada una de estas observaciones para comprender de una forma sencilla los objetivos a los que se dirige el diseño UX.

El problema de la sobrecarga cognitiva.

Hay una ley (La Ley de Miller) según la cual: ‘El promedio de las personas solo puede mantener alrededor de siete elementos en su memoria de trabajo’. Cuando se ignora esta regla, estamos obligando a la gente a pensar más de lo que debería y provocando una “fricción” en el proceso, que convierte a la experiencia en algo que supone un coste para el usuario y demanda de él un nivel de compromiso que no es habitual ni viable.

La Ley de Fitts.

Esta idea se refiere al tamaño y la colocación de los objetos en una web, pero su planteamiento se puede aplicar a los estímulos o interacciones en el espacio físico de una librería o de una biblioteca. Evidentemente, también la web de una editorial.

La Ley de Fitts se refiere a la interacción persona-ordenador (proceso conocido por sus siglas en inglés, HCI). Esta interacción se centra en la ‘navegación’ por el escritorio y según esta ley se puede predecir que ‘el tiempo necesario para moverse hasta llegar a un área objetivo viene determinada por la relación entre la distancia al objetivo y el tamaño del objetivo’. Esto describe el impacto del tamaño de un botón en función de la distancia a la que está el cursor en la interfaz de usuario.

Esta ley es muy tenida en cuenta por muchos diseñadores de UX a la hora de colocar el botón de ‘cancelar’ en el formulario de un boletín o para comprar o para contestar un cuestionario, porque en estos casos es habitual que se encuentre en un lugar apartado o poco visible de la pantalla. En sentido inverso, el botón de ‘comprar’ suele ser grande y de acceso rápido.

Todas estas especificaciones son inútiles en el caso de los dispositivos móviles. Este es un factor que los diseñadores tienen en cuenta porque la función tamaño/espacio a recorrer con el cursor no aplica. Sin embargo, aunque no exista el concepto de cursor para moverse por una pantalla -con el consiguiente movimiento ocular y de los dedos- los diseñadores pueden aplicar esta idea con un enfoque, igualmente, espacial, pero también secuencial: situando un botón en un extremo superior de la pantalla y la confirmación en el extremo opuesto y mezclado con otros pequeños iconos.

Todos estos ‘trucos’ son casos que podemos usar como ejemplos de lo que no se debe hacer, pero también sirven para explicar de un modo sencillo la pertinencia de la Ley de Fitts. La verdad es que el diseño de una experiencia de usuario debería basarse en el respeto y la confianza porque, más allá de los principios éticos o de elegancia, todos estos trucos no dejan de generar irritación y una pésima experiencia. Si le damos la vuelta a esta exposición es más fácil ahora comprender la importancia de esta idea en el ecosistema de las pantallas.

Ahora podemos mirar hacia el espacio de una librería o de una biblioteca y sería conveniente que recordásemos las dos variables que hemos querido poner en relación la relación distancia/tamaño (es decir, el contenido de la Ley de Fitts) y la secuencia. El diseño de los recorridos por el espacio físico debería tener en cuenta que el usuario se va a ver interpelado por estímulos bien visibles y notorios y que es necesario diseñar una experiencia desde una planificación de los recorridos y la secuencia. Por ejemplo, el momento de llegar a la caja para comprar debe ser el paso siguiente a los procesos de información y búsqueda o, también, se debe colocar una pantalla muy grande con datos sobre la oferta de actividades de la biblioteca justo antes de llegar al ‘mostrador’ de información. Es decir, hay que pensar un poco en la psicología cognitiva y el impacto que una interacción coherente y significativa puede tener en la experiencia del usuario.

Ley de Hick-Hyman.

El tiempo que tarda una persona en tomar una decisión está en relación directa con el número de alternativas de que dispone. Cuando aumentamos el número de opciones el tiempo para tomar una decisión aumentará.

El efecto de aislamiento.

El psicólogo alemán Hedwig Von Restorff demostró que la tendencia a recordar algo que se destaca en un grupo y le otorga más peso que al resto de los elementos que lo acompañan.

El efecto de la posición en serie.

Se refiere a la tendencia del cerebro a recordar más fácilmente a los elementos primero y último de una serie que al resto de los elementos de la serie.

La ley de Pareto.

Indica que en un sistema complejo de elementos a controlar el ochenta por ciento de los efectos está producido por el veinte por ciento de las causas. En el diseño de un servicio puede haber una infinidad de elementos, pero este principio nos dice que debemos centrar el diseño de calidad en un grupo controlado de elementos porque serán los responsables de hacer que la experiencia sea o no eficaz y de calidad. Este principio es más práctico de lo que pueda parecer; vamos a pensar en una organización que está obligada a hacer una reducción rápida y cierta de sus costes: la experiencia indica que es mucho más efectivo centrarse en la reducción de un grupo reducido de costes (porque suponen alrededor del 80% del gasto anual) que en buscar reducciones en todas las partidas.

5.

LA EXPERIENCIA DE USUARIO
VISTA COMO UNA SECUENCIA



5.1 DOS PERSPECTIVAS DE LA SECUENCIA

La experiencia de los usuarios se debe percibir como un camino que comienza con el primer momento en el que hay contacto con nuestra oferta (descubrir la web de la biblioteca en un artículo de la prensa local, oír hablar a una amiga sobre un libro que ha leído, ver el rótulo de la librería en la calle, etc.) hasta que se finaliza la relación de servicio.

En el campo del diseño de experiencias de usuario se habla de un ‘ciclo de vida de la experiencia de servicio’. No obstante, es posible concebir dos ciclos de vida:

- » El ciclo de vida de la experiencia de servicio desde la perspectiva del usuario o cliente.
- » El ciclo de vida del desarrollo del servicio.

En el caso del primer ciclo de vida, se trata de la experiencia de principio a fin que un usuario tiene con un servicio, desde antes de conocer el servicio y el comienzo de su experiencia de servicio, a lo largo de su experiencia con todas sus interacciones, hasta después de que finalice esta relación.

Por lo tanto, el ciclo de vida de la experiencia del servicio puede concebirse con un proceso en el que inicio arrancarían incluso antes de que una persona supiese de la existencia de una biblioteca; después ve publicidad de las actividades de la biblioteca en un cartel de la calle (primer contacto); más tarde se siente atraído y busca información para descubrir que hay actividades para llevar a sus hijos y acude con carácter regular, hasta que sus hijos son mayores o se cambia de lugar de residencia y en ese momento deja de acudir.

En cuanto al ciclo de vida del desarrollo del servicio, se trata de una perspectiva más interna, una visión más ardua o menos intuitiva porque nos obliga a considerar el punto de vista de los procesos internos de la organización. Sin embargo, aunque sea menos intuitiva, supone el esquema normal para la conformación de las ofertas. Por ejemplo, es probable que el equipo de una biblioteca contemple en el ciclo de vida de la creación, el lanzamiento, la difusión y la puesta en servicio de un servicio. Es decir, el ciclo de vida del desarrollo del servicio nos aporta la visión de todo el proceso interno que debe organizar una biblioteca para tomar la decisión de implantar un servicio de ‘*maker space*’, configurar el equipo para la ejecución, establecer las normas para los usuarios, diseñar la estrategia de lanzamiento y difusión, perfilar el futuro del servicio, etc. Asimismo, será un proceso que se diseñará de un modo muy diferente si se trata de un servicio nuevo -como en el ejemplo anterior- que si se trata de un servicio tradicional y que se quiera relanzar porque está decayendo el interés de los usuarios.

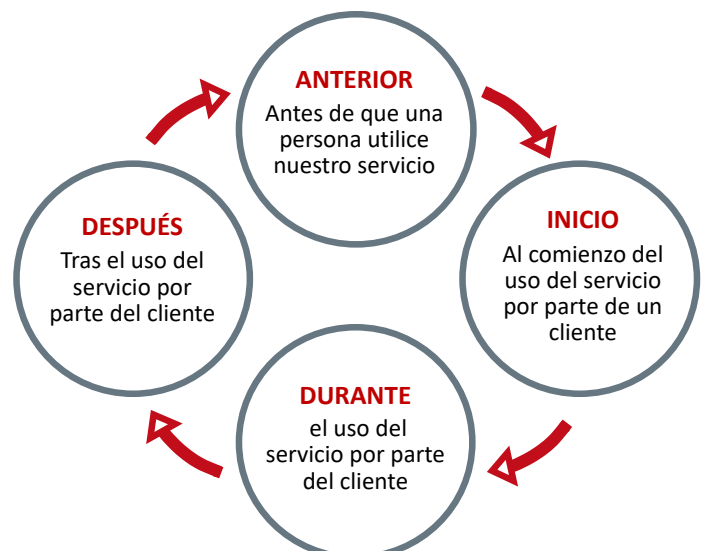
No es posible diseñar mejoras o cambios en general, con posibilidades de éxito y estabilidad, sin tener una buena visión de cómo el ciclo de vida del desarrollo del servicio afecta el ciclo de vida de la experiencia del servicio. Si la fase de diseño de experiencia solo se centra en la experiencia del usuario, sin tener en cuenta el contexto, el trabajo tendrá mucha menor calidad y es improbable que la organización lo asuma como un esquema de trabajo para el futuro. Es necesario incorporar la cultura y las inquietudes de nuestra organización, entender la situación presupuestaria, cómo se realiza el cálculo de costes, los modelos para la interlocución por parte de los usuarios, los formularios para las reclamaciones o cualquier otro detalle práctico y real que impacte sobre la percepción de la experiencia por parte de los usuarios.

5.2 DESCOMPOSICIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LA EXPERIENCIA DE SERVICIO

En este trabajo resulta muy rentable descomponer el ciclo de vida de la experiencia de servicio en una serie de fases para tener una visión más concreta de la materia sobre la que estamos operando.

Con esta finalidad expositiva nos interesa simplificar la visión de estas fases como algo estrictamente lineal o secuencial, pero la realidad es que hay mucha mayor complejidad en la vida real de los servicios y esta cadena de fases se puede mezclar o superponer. Por ejemplo, puede haber un usuario que sea visitante habitual de la librería y para el cual no sea ni realista ni adecuado plantear el esquema lógico de fases, tal y como se hace con los usuarios potenciales o nuevos (por ejemplo, no se debe pensar en un proceso de incorporación).

Desde la perspectiva genérica y por una lógica muy simple, las fases del ciclo de vida de la experiencia de servicio serían las cuatro siguientes:



Es tan simple esta descomposición que no aporta más que una estructura que nos sirve solo para encajar nuestro análisis del ciclo con un menor nivel de desorden. Sin embargo, el desglose de esta secuencia puede tener más interés -y complejidad- si introducimos aspectos relacionados con la voluntad:

Fases del ciclo de vida de la experiencia de servicio:

- 1. Inconsciente:** es la fase previa a que el ciudadano tenga conocimiento sobre el servicio bibliotecario o el consumidor conozca una oferta editorial.
- 2. Consciente:** el momento en el cual el potencial usuario accede a alguna información sobre el servicio.
- 3. Interesado:** el potencial usuario o cliente está interesado en el servicio, y está evaluando la posibilidad de aceptarlo, comprarlo o inscribirse.
- 4. Inscripción o compra:** en este momento la persona se registra, compra o comunica a la biblioteca su voluntad de inscribirse en una actividad.
- 5. Incorporación:** el nuevo usuario o cliente recibe el servicio por primera vez y aún no lo ha utilizado.
- 6. Uso incipiente:** el usuario está configurando, está aprendiendo el 'funcionamiento' y usando el servicio por primera vez.
- 7. Uso experimentado:** la persona es usuaria habitual y experimentada del servicio. Esto implica que su experiencia satisface completamente o, al menos, lo que necesita en relación con el servicio.
- 8. Adaptación:** en esta fase se produce un cambio, se accede a una nueva función o se modifica o actualiza algún elemento que impacta sobre la experiencia y se debe saber cómo está afectando al usuario.
- 9. Incidente:** en esta fase el servicio sufre fallos y es necesario conocer cómo afecta al usuario cualquier interrupción o problema y cuál es su experiencia en relación con este incidente.
- 10. Reconsideración:** el usuario está 'replanteándose' su relación con la organización reconsidera su relación por la cual utiliza un servicio y piensa en abandonar esa relación.
- 11. Abandono:** quien era usuario abandona el servicio.

De esta manera vemos una estructura secuencial que cubre todos los estadios básicos del ciclo de vida.

¿Para qué sirve esto? Para que nuestro equipo se encargue de observar, como mínimo, el funcionamiento de la experiencia de los usuarios en cada uno de esos momentos (por ejemplo: ¿cómo funciona la experiencia en la fase de abandono?, ¿es simple y cómoda o es desagradable e irritante (tal y como ocurre en el caso de algunos servicios de las plataformas)?, ¿esta fase de abandono hace más improbable que los antiguos usuarios retomen la relación con nuestro servicio?).

5.3 LA INTERACCIÓN EN CADA FASE DEL CICLO DE VIDA

En una experiencia de servicio siempre existe una necesidad que las personas quieren atender (sea ocupar el tiempo de ocio o sea hacerse con un recurso bibliográfico para el trabajo profesional). En el otro extremo del sistema, las organizaciones (en este caso, la empresa editorial o librería, o la biblioteca) tratan de conseguir que las personas hagan algo: compren un libro, se registren como usuarios de la biblioteca, rellenen un formulario para recibir las novedades de la librería, etc.

En cada fase, el cliente está tratando de hacer o conseguir algo que nuestra organización tiene la capacidad de atender: tiene unas necesidades. Asimismo la biblioteca o la plataforma de venta de ebooks tienen el objetivo de que las personas hagan algo en cada fase. Ambos planos no son siempre convergentes y este es el factor habitual para que se produzca insatisfacción. Por lo tanto, es interesante pensar en el modo para hacer converger ambos intereses en cada fase; quizás este sea el contenido fundamental de estas reflexiones que la FGSR ha estado desarrollando en colaboración con alguno de los expertos más relevantes y profesionales que trabajan en este campo.

Por ejemplo, en la fase número 3 que hemos citado, en la que hablamos de un 'Interesado', las personas quieren aprender sobre nuestra oferta (conocerla, entender su alcance, sus consecuencias) y si les proporcionará el valor que quieren obtener. También intentan comparar el servicio con otros servicios y tomar una decisión adecuada a sus intereses (elegir el club de lectura de una biblioteca o de una librería cercana, comprar un libro impreso o un ebook para su tableta, ir a la biblioteca o ir al gimnasio, etc.). Esto es muy relevante para el sector del libro y la lectura, porque uno de los problemas que se pueden detectar en las gestiones bibliotecarias es que se orientan hacia la prestación de maravillosos servicios, pero no tienen tiempo para hacerlos comprensi-

bles, evaluables y atractivos en régimen de competencia por la atención de la gento. Y otro tanto se puede indicar sobre otras organizaciones del sector del libro.

Si se ofrece información útil a personas interesadas en nuestro servicio y se les ayuda a tomar una decisión adecuada para sus intereses o necesidades, el ciclo de vida de la experiencia de servicio puede proporcionarnos una ocasión para lanzar nuevos procesos, principios y prácticas para potenciar mejor cada fase de la experiencia del cliente.

La interacción durante las diversas fases afecta a todas las áreas de la organización, porque, cuando hacemos el análisis correspondiente, es evidente que todas aportan a la experiencia del cliente en cada una de dichas interacciones. En un ciclo de vida de experiencia de servicio al cliente típico de principio a fin, todas las personas del equipo -aunque se trate de departamentos sin contacto directo con los usuarios- son partícipes del servicio.

Por lo tanto, si nos convertimos en diseñadores de experiencias es crucial que comprendamos cómo funciona nuestra organización a lo largo del ciclo de vida del desarrollo de su servicio, cómo implementamos la dinámica del descubrimiento de nuevas ideas de servicio, diseñamos los procesos que respaldan el servicio y ponemos en marcha las actualizaciones en el servicio.

6.

COSAS QUE HAY QUE TENER EN CUENTA



A continuación, se recogen unas orientaciones para aquellos profesionales que hayan decidido emprender un proyecto de diseño de experiencias en el sector del libro y de la lectura, a partir de las actuaciones de la FGSR en este campo y de las notas que se han ido elaborando por miembros del Taller LX en su primera fase de trabajo.

6.1. HAY QUE INVESTIGAR INTENSIVAMENTE A LAS AUDIENCIAS.

Es una obviedad, pero es necesario empezar por aquí: el diseño UX/CX exige una inmersión en el mundo de los posibles usuarios y de la capacidad de nuestra organización para asumir unas u otras cosas. Por lo tanto, en la medida de lo posible (presupuesto y tiempo) hay que formalizar algún instrumento para conocer mucho mejor a los usuarios y es necesario combinar esto con un análisis de nuestros procesos, la cultura de nuestra organización y los perfiles profesionales que tenemos.

También hemos aprendido que es crucial intentar no influir en las personas o instalar ideas nuestras o hipótesis que manejamos en su propio discurso.

Respetando la última advertencia, la FGSR viene utilizando en todos los proyectos la herramienta de la construcción de los usuarios / persona o categorización de usuarios o perfiles / tipo. Esto consiste en generar unos retratos de **usuario tipo** mediante la agrupación y la simplificación de las informaciones obtenidas sobre los comportamientos y los valores que se han obtenido en la fase de investigación. En diversas experiencias en el campo bibliotecario (en Castilla y León, Asturias, Andalucía o Madrid) o en el caso de proyectos digitales, nuestro equipo ha generado esos perfiles para poder trabajar de forma intensiva y factible con las audiencias en el campo del diseño de experiencias.

Así pues, se pueden construir perfiles que resuman las características de ciudadanos que se encuentran en una franja etaria determinada, presentan unas actitudes frente a la oferta bibliotecaria actual, muestran unos niveles educativos o de renta determinados, expresan un tipo de necesidades y manifiestan unos comportamientos culturales y sociales de un cierto tipo.

6.2. NO DEBE EMPEZARSE DEMASIADO TARDE EN EL DISEÑO.

Un error habitual es empezar a pensar en la experiencia del usuario casi al final del proceso de toma de decisiones respecto a la oferta. Aunque esta conclusión parece muy lógica en un sentido abstracto, no resulta infrecuente que el diseño UX/CX se contemple

casi al final del proceso o, incluso, con un carácter correctivo. Nuestro consejo es el de avanzar de un modo paralelo en la generación de una nueva oferta (por ejemplo, en un proceso participativo, con las herramientas del *Design Thinking*) y en el diseño de la experiencia de usuario. La forma de hacerlo es la de llevar a cabo pequeños pasos que vayan equilibrando respectivamente ambos planos: nuestros objetivos estratégicos y el carácter finalista de la oferta con la visión comercial y el tipo de relación que se quiere establecer con los usuarios o clientes.

Esto debe matizarse con la precaución metodológica que se ha de tener frente a cualquier planteamiento que parta de la idea de una visualización del servicio final desde el origen: esto no es muy probable. Más bien al contrario, se trata de una dinámica en la que todo va fluyendo como un trabajo de constantes correcciones, participación de diversos equipos y sucesivos refinados y mejoras.

6.3. EL TRABAJO COLECTIVO Y PARTICIPATIVO APORTA CALIDAD AL RESULTADO.

Es interesante no partir del espejismo de creer que se sabe todo, incluso consideramos necesario descartar que sabemos mucho sobre el terreno en el que se trabaja, sea un procedimiento, un producto o servicio, un entorno social, una tipología de clientes o un segmento del mercado. Cuanto más creemos saber, menos sabemos. En cambio, según se va profundizando en el conocimiento de los desafíos es mayor la convicción de que falta mucho por saber.

A partir de este parámetro, la incorporación de una gran diversidad de visiones es algo imprescindible. Por lo tanto, el consejo es tratar de trabajar con otros:

- » Incorporemos a gente de otros departamentos, con otras culturas y tradiciones.
- » Es aún más rico trabajar con profesionales de otras organizaciones. Si resulta posible, es muy inspirador trabajar con profesionales completamente alejados de nuestro ámbito del mundo del libro y la lectura.
- » Por último, ya se ha afirmado que resulta fundamental incorporar a los usuarios en este proceso.

En cierto modo, la concurrencia de todos estos sujetos y la propia dinámica de los procesos de diseño UX / CX provocará la sensación de que el proceso se ralentiza. Cuanto más creemos que sabemos, más desconocemos y según se asume esta ignorancia y se trabaja con una mayor diversidad de fuentes se va descubriendo el gran margen que hay para aprender sobre el sistema en el que se opera. Por lo tanto, la aparente ralentización acaba suponiendo una mayor velocidad a largo plazo.

6.4. CONVIENE RENTABILIZAR EL APRENDIZAJE Y ADAPTAR A MEDIDA QUE SE AVANZA.

Una de las consecuencias del punto anterior es que el diseño de experiencias es un proceso de aprendizaje. En este esquema está claro que la fase de un mayor caudal de aprendizajes nos es otra que cuando se produce la iteración con los usuarios. No obstante, las lecciones se van consiguiendo desde el principio y sus consecuencias se pueden integrar en el diseño de una forma ágil, bajo el principio de que hay que adaptar todo nuestro diseño a la realidad. La adaptación es inevitable porque lo normal es que estemos equivocados.

6.5. UTILIZAR LAS IMÁGENES.

En los proyectos que se han desarrollado en la FGSR desde 2015 se ha recurrido al razonamiento visual de una u otra manera. El acercamiento a la planificación, a la presentación de los planteamientos a los equipos, el juego con los usuarios o las conclusiones siempre tienen un acercamiento a través de las imágenes.

Lo visual es un elemento facilitador en diversos planos: ayuda a que se active la creatividad de los participantes en una sesión de inspiración, ahorra tiempo para asimilar los conceptos que queremos presentar a un grupo de trabajo, potencia la capacidad de recuerdo de las ideas abstractas y aumenta la coherencia de los equipos en torno a conceptos como los usuarios/persona, los desafíos o las soluciones que integra un prototipo.

En este sentido, hemos recurrido en algunas ocasiones a empresas o equipos especializados en la conceptualización de procesos a través de *Visual Thinking* y esto ha demostrado ser siempre de utilidad en todos los planos citados.

6.7. COMPRENDER LA AMBIVALENCIA DE LO CUALITATIVO.

Cuando hablamos de investigar no hay referencia a datos concretos, porque la mayor parte de la materia con la que se trabaja es de tipo cualitativo. Las herramientas de investigación tienen como elementos típicos a los cuestionarios, las entrevistas y los grupos de discusión y estos recursos aportan opiniones y discursos.



Por lo tanto, nuestro mundo no es muy fértil para fórmulas matemáticas que nos permitan distinguir lo correcto de lo equivocado. Las visiones de los usuarios o de los equipos pueden ir en una dirección completamente distinta de la que nuestros criterios técnicos nos indican. Y es muy posible que esas opiniones lleven a resultados no deseados, pero es necesario aprender a aceptar esta ambivalencia en el trabajo del diseño de experiencias, porque los usuarios no quieren lo mismo que nosotros.

6.8. MEDIR Y JUSTIFICAR VALOR.

Otro aspecto que es fundamental es el de la capacidad de justificar este proceso. Una situación que genera frustración es la de haber dedicado un gran esfuerzo a la gestión del diseño de experiencias y que al final de todo el trabajo no quede patente la utilidad del ejercicio profesional. Por este motivo es importante acertar con la descripción de los objetivos del servicio e institucionalizar alguna forma para vincular el trabajo con la creación de un valor para la empresa o para la comunidad.

Ser capaz de mostrar el efecto que está teniendo una mejora en los objetivos organizativos y en el usuario es fundamental para demostrar su valor. En este caso hay que esforzarse por encontrar algún tipo de parámetro cuantitativo, porque es lo que se asume mejor por parte de los responsables de las instituciones.

6.9. APROVECHAR PARA MEJORAR AL EQUIPO.

Por último, es importante disfrutar de este proceso y que la gente que intervenga en él lo viva también como una experiencia de calidad y se lleve una buena cantidad de aprendizajes. El diseño de experiencias es un instrumento para la transformación de la organización y de sus recursos humanos.

No es habitual que las organizaciones dispongan de tiempo para mejorar la comunicación entre sus departamentos, ni para motivar a los recursos humanos, ni para formar a sus profesionales, ni para liberar sus capacidades creativas; por lo tanto, aprovechemos este ejercicio para avanzar en esas direcciones, de forma simultánea a la ejecución de un proyecto de diseño de experiencias.

7.

ANEXO: GLOSARIO DE TÉRMINOS



Alta / Baja fidelidad

Grado de precisión/detalle en el diseño de un proyecto, servicio o producto. La baja fidelidad se asocia normalmente con *mockups* o prototipos (ver más adelante).

Arquitectura de información (*Information Architecture, IA*)

Hace referencia a la organización de la información y el contenido de una forma comprensible y accesible para las personas. Es un elemento esencial, por ejemplo, a la hora de identificar y encontrar un producto o servicio a la hora de navegar en una tienda web.

Diseño Centrado en el Usuario (*User Centered Design, UCD*)

Conjunto de procesos y metodologías que aseguran el cumplimiento de los niveles de usabilidad requerido para el producto o servicio..

Diseño de Interacción (*Interaction Design, IxD*)

Se centra en cómo el usuario interactúa con el sistema, entendiendo como interacción cualquier elemento que lo integra y desarrollando diseños intuitivos que faciliten al usuario completar sin esfuerzo una tarea o una acción.

Diseño iterativo

Dentro del proceso de diseño, una vez contamos con prototipos testados, los probamos. Este proceso continuo de creación / corrección / mejora de prototipos hasta contar con el producto / servicio idóneo para su lanzamiento se conoce como prototipo iterativo. El proceso de iteración puede implementarse incluso en productos o servicios ya colocados en el mercado a través de introducción de mejoras de producto.

Estrategia de Experiencia (*Experience Strategy, ExS*)

Implica un planteamiento holístico de la estrategia de negocio, donde se incorporan las necesidades del usuario como parte integrante de la misma.

How Might We...? (HMW)

¿Cómo podríamos nosotros...?. Técnica consistente en replantearse los problemas o desafíos de negocio a partir de esa pregunta, que implícitamente apunta a varias opciones para solucionar un problema o dar respuesta eficaz a un desafío.



Investigación de usuario (*User Research*, UR)

Para resolver un problema y diseñar una solución se requiere una amplia investigación y feedback del usuario. El proceso de investigación lo pueden formar encuestas, entrevistas, test de usabilidad o el desarrollo de *User Personas* con el fin de entender las necesidades y objetivos del usuario final. Es una mezcla de elementos cualitativos y cuantitativos que ayudarán a tomar decisiones correctas a nivel de diseño de producto o servicio.

Jerarquía de necesidades

Se refiere a que un producto o servicio (comenzando por su diseño) debe servir primero a las necesidades primarias del usuario (por ejemplo, debe funcionar bien), antes que a las de más alto nivel (por ejemplo, ser bonito).

Mockup

Maqueta de un diseño, que se utiliza para la demostración y evaluación preliminar del producto o servicio. Si presenta interacción se llama “prototipo”.

Recorrido cognitivo

Técnica que consiste en realizar tareas (un proceso de pago, rellenar un formulario, tomar un libro en préstamo, o cualquier otro tipo de interacción) dentro de un sistema para identificar errores o áreas susceptibles de mejora.

Shadowing

Técnica consistente en acompañar al usuario mientras realiza alguna acción; Se trata de “acompañarle en su experiencia”, sin interferir, para anotar lo que hace y el modo en que reacciona, con objeto de conocer sus rutinas y entender sus motivaciones.

Story Board

Secuencia básica de imágenes que muestran cómo se realiza una tarea.

Usabilidad

Es un indicador de calidad en la interacción con los productos o servicios. Si un producto o servicio es efectivo, sencillo de usar, fácil de aprender, eficiente, carece de errores (o son escasos) y satisface al usuario, decimos que posee la cualidad de usabilidad.

User Personas

En palabras de Alan Cooper (autor de *About Face: The Essentials of Interaction Design* y creador del concepto), “personas no son personas reales pero las representan durante el proceso de diseño. Son hipotéticos arquetipos de usuarios reales...definidos por sus objetivos”. Dentro del proceso de investigación, estos usuarios ficticios, junto a sus caracteres, habilidades, prioridades y objetivos son usados como elementos de referencia a lo largo del proceso de diseño.

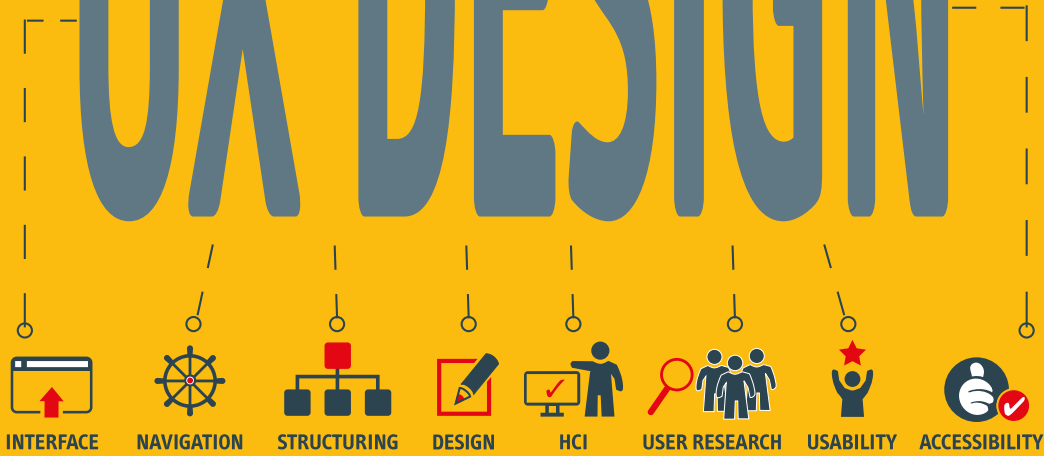
Viaje del usuario (*Customer journey*)

Se trata de una historia sobre cómo los usuarios se relacionan con un servicio o un producto a lo largo del tiempo. Se diseña un viaje típico para el usuario incluyendo todos los datos asociados a las interacciones identificadas y aquellas que podrían producirse en el futuro. A través de una herramienta de análisis, “*customer journey map*”, se ayuda a los equipos de diseño y marketing a entender, por ejemplo, todo el proceso de compra en un sitio web o en una tienda física, así como a descubrir posibles silos o ineficiencias en el proceso.

Wireframes

Dibujos a bajo nivel de detalle de los componentes de un producto o servicio, su disposición, sus funciones y su funcionamiento, su interrelación y jerarquías.

UX DESIGN



Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON LA AYUDA DE

