



**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS
SUPERIORES EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

**DE INTERFACES Y DISEÑADORES:
UNA ETNOGRAFÍA DIGITAL SOBRE EL DISEÑO UX/UI**

T E S I S
QUE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL
P R E S E N T A
SANTIAGO LÓPEZ MARTÍNEZ

DIRECTORA DE TESIS: DRA. FRIDA GUADALUPE VILLAVICENCIO ZARZA

CIUDAD DE MÉXICO, DICIEMBRE DE 2023

“¿Cómo es posible cuadrar la división ontológica entre dominios de la realidad y la imaginación con la distinción presencia y ausencia?”

Tim Ingold

Paisajes de Imaginación y Percepción

Esta tesis está dedicada a los contribuyentes que mantienen la educación gratuita y laica.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por el apoyo financiero ha sido fundamental para mi desarrollo académico y profesional.

A la Dra. Frida Villavicencio, quien tuvo la paciencia y el compromiso para ser mi guía en este trabajo de investigación. No hay cómo agradecer el acompañamiento para conmigo y mi investigación.

A todas y cada una de las personas de PixelLogic y especialmente a su CEO, por permitirme ser parte de sus rutinas laborales, por dedicarme tiempo que no tenían y compartirme sus experiencias personales.

A mis padres, Cynthia y Rafael quienes han sido mi mayor fuente de apoyo y motivación a lo largo de este arduo viaje académico. Gracias por su inquebrantable amor, sacrificios y constante aliento. Este logro es tan suyo como mío.

A Aranza, por ser confidente, compañera y fuente inagotable de motivación. Tu apoyo incondicional y palabras alentadoras han sido de ayuda invaluable. Gracias por compartir este logro conmigo.

A Lu, cuyo amor y paciencia han sido mi roca en tiempos de estrés y desafíos académicos. Gracias por comprender mis compromisos y por celebrar cada pequeño triunfo a mi lado.

A los colegas de la línea de semiótica, por compartir este viaje académico con ustedes ha sido enriquecedor y motivador. Aprecio la camaradería que hemos construido, así como sus ideas, debates y colaboración han contribuido enormemente a mi crecimiento como investigador.

A todos mis compañeros de maestría, por ser una parte esencial de esta experiencia, por las risas compartidas, por los momentos desafiantes superados en equipo y por contribuir al enriquecimiento de nuestra formación académica.

A los familiares, amigas y amigos por su constante apoyo moral y por entender mis ausencias en los momentos cruciales. Gracias por celebrar cada logro y por ser la red de seguridad en mi viaje.

A las personas que componen el CIESAS por su incansable esfuerzo para mantener activa y relevante a la institución. Específicamente mis profesoras y profesores, de quienes cada lección, corrección y orientación ha sido invaluable para mi tanto como antropólogo como persona.

A quienes me ayudaron a ser aceptado en el posgrado, específicamente al Dr. Edgar Tafoya, la Dra. Berna Valle, la Mtra. María del Coral González, el Dr. Oscar Del Río, la Mtra. Delfina Ortíz. Su respaldo fue fundamental para abrir puertas y alcanzar este logro académico.

A mis lectores y evaluadores, la Dra. Georgina Rojas, el Dr. Adolfo Narváez y el Dr. Luis Reygadas, por su dedicación, experiencia y tiempo invertidos en la evaluación de mi trabajo de tesis. Su valiosa retroalimentación y guía han sido esenciales para enriquecer este proyecto. Su contribución ha dejado una marca perdurable en mi desarrollo académico, y estoy agradecido/a por su compromiso con la excelencia académica.

Índices

Índice de Capítulos

| | |
|--|-----------|
| Introducción: ¿Por qué son Importantes las Interfaces?..... | 13 |
| | |
| Capítulo 1. Marco Teórico-Methodológico para la Investigación en Imaginarios Sociales sobre el Trabajo..... | 31 |
| 1.1 Teoría y metodología para la investigación de imaginarios sociales..... | 31 |
| 1.1.1 Teoría de los imaginarios sociales..... | 31 |
| 1.1.2 Metodología sobre imaginarios sociales a través de etnografías digitales..... | 39 |
| 1.1.2.1 Método de investigación..... | 40 |
| 1.1.2.2 Condiciones de Campo: De la etnografía clásica a la etnografía digital..... | 44 |
| 1.1.2.3 Análisis de imaginarios sociales..... | 50 |
| 1.2 Teorías e imaginarios sociales sobre el trabajo en el capitalismo contemporáneo.. | 56 |
| 1.2.1 ¿Por qué es importante el trabajo? | 56 |
| 1.2.2 Los imaginarios teológicos del trabajo..... | 57 |
| 1.2.3 Claves desde el capitalismo cognitivo..... | 62 |
| 1.2.3.1. Tipos de Conocimiento del Capitalismo Cognitivo..... | 65 |
| 1.2.3.2 Del trabajo digital al trabajo cognitivo..... | 67 |
| 1.2.3.3 Claves para analizar la fetichización de la cultura..... | 68 |
| 1.2.4 Trabajo atípico y trabajo precario..... | 69 |
| 1.2.5 La sociedad del cansancio y la sociedad del trabajo..... | 71 |
| | |
| Capítulo 2. Economía, Metodologías Ágiles y Sector de Diseño UX/UI..... | 75 |
| 2.1 Contexto económico: Del fordismo, la acumulación flexible y la economía creativa..... | 77 |
| 2.1.1 Del fordismo a la acumulación flexible..... | 79 |
| 2.1.2 Economía del siglo XXI: Crisis del Punto-com y burbuja inmobiliaria..... | 85 |
| 2.1.3 Economía naranja y COVID-19..... | 91 |
| 2.2 Trabajo fordista, toyotismo, metodologías lean y metodologías ágiles..... | 96 |
| 2.2.1 Del fordismo al toyotismo en América Latina..... | 97 |
| 2.2.2 De las metodologías lean a las metodologías ágiles..... | 105 |
| 2.2.3 Siliconización del desarrollo de software..... | 115 |
| 2.3 Historia del diseño y el diseño centrado en el usuario (UCD)..... | 119 |
| 2.4 El mercado del trabajo del Sector UX/UI..... | 128 |
| 2.5 Resultado de la arqueología sobre imaginarios sociales..... | 134 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo 3. PixelLogic: Estructura, Clientes y Conflictos..... | 139 |
| 3.1 Historia de PixelLogic..... | 140 |
| 3.2 Oferta de productos digitales y clientes..... | 151 |
| 3.3 Contratos y pagos..... | 163 |
| 3.4 Organigrama de PixelLogic..... | 168 |
| 3.5 Rotación..... | 172 |
| 3.6 El Conflicto del trabajo por objetivos..... | 176 |
| 3.7 Rentabilidad y supervivencia: estrategias de profesionalización..... | 183 |
| | |
| Capítulo 4. ¿Cómo Nacen las Interfaces? | 189 |
| 4.1 El cliente y la idea..... | 193 |
| 4.2. La definición del problema: UX research..... | 194 |
| 4.3. Branding: creación de marca..... | 202 |
| 4.3.1 Nombre..... | 203 |
| 4.3.2 Logo..... | 205 |
| 4.3.3 Manual de marca..... | 210 |
| 4.4. Trabajo UX: Arquitectura de información, userflow y taskflow..... | 215 |
| 4.5 Wireframes..... | 219 |
| 4.6 Guías de estilo y diseño (Guidelines)..... | 220 |
| 4.6.1 Layout..... | 223 |
| 4.6.2 Navegación..... | 224 |
| 4.6.3 Componentes..... | 226 |
| 4.6.4 Colores..... | 227 |
| 4.6.5 Tipografías..... | 230 |
| 4.6.6 Grilla / Retícula..... | 233 |
| 4.6.7 Íconos..... | 234 |
| 4.7 Accesibilidad..... | 236 |
| 4.8 Validación de wireframes con el cliente..... | 239 |
| 4.9 UI kit..... | 240 |
| 4.10 Prototipos y testing..... | 242 |
| 4.11 Desarrollo del producto digital..... | 246 |
| | |
| Capítulo 5. Identidad y Creatividad del Diseñador UX/UI..... | 249 |
| 5.1 Historia y formación como diseñador UX/UI..... | 250 |
| 5.1.1. Diseñadores UX..... | 251 |
| 5.1.2. Diseñadores UI..... | 255 |
| 5.2 Guidelines, brandbook y normatividad..... | 262 |
| 5.3 La identidad en construcción de los diseñadores..... | 270 |
| 5.3.1 Cómo se perciben los diseñadores a sí mismos..... | 271 |
| 5.3.2 Cómo son percibidos los diseñadores..... | 274 |

| | |
|---|------------|
| 5.4 Relación entre clientes y diseñadores..... | 277 |
| 5.5 La Creatividad en el diseño UX/UI..... | 280 |
| Conclusiones de Investigación..... | 295 |
| La flexibilización, la fetichización de la cultura y la investigación UX..... | 296 |
| La creatividad en el trabajo atípico y más allá del sector de servicios..... | 297 |
| La falsa agilidad, la gestión del tiempo y el design thinking..... | 299 |
| Los diseñadores UX/UI: profesionales que se hacen a sí mismos..... | 302 |
| Seniority y el trabajo como maduración del individuo..... | 304 |
| El imaginario del cliente y las habilidades de diseñadores..... | 307 |
| Los procesos de diseño y el sentido del arte..... | 310 |
| Diseño UX/UI: entre la creatividad y el capitalismo..... | 312 |
| Evaluación de la Investigación y pasos a futuro..... | 313 |
| Bibliografía..... | 317 |
| Tabla de Entrevistas..... | 332 |
| Glosario de Términos..... | 334 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Conceptos de lo imaginario y la imaginación..... | 37 |
| Tabla 2: Imaginarios sociales alrededor del diseño UX/UI..... | 134 |
| Tabla 3: Tres conjuntos de imaginarios sociales del sector UX/UI..... | 137 |
| Tabla 4: Estereotipos del cliente difícil y el cliente ideal..... | 309 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|---------|
| Ilustración 1: Interfaz como lugar de interacción entre humano y computadora | - 15 - |
| Ilustración 2: Roles básicos de un equipo UX/UI | - 19 - |
| Ilustración 3: Taxonomía de la economía creativa | - 92 - |
| Ilustración 4: Desarrollo de cascada y desarrollo ágil | - 106 - |
| Ilustración 5: Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software | - 112 - |
| Ilustración 6: Cinco etapas del design thinking..... | - 125 - |
| Ilustración 7: El doble diamante del diseño..... | - 126 - |
| Ilustración 8: Roles básicos de un equipo UX/UI. | - 130 - |
| Ilustración 9: Organigrama de PixelLab..... | 170 |
| Ilustración 10: Reto 1 del Rally PWR UP!..... | 185 |
| Ilustración 11: Mapa de Empatía..... | 198 |
| Ilustración 12: Journey Map | 199 |
| Ilustración 13: Mapa de Moscow | 200 |
| Ilustración 14: Diagrama de Valor-Esfuerzo..... | 200 |
| Ilustración 15: Herramientas y Esquemas del Primer Diamante | 201 |
| Ilustración 16: Ejemplo de Moodboard | 206 |
| Ilustración 17: Búsqueda de "Fuente Elegante" en Pinterest | 207 |
| Ilustración 18: Clasificación de Identificadores de Marca | 209 |
| Ilustración 19: Logotipo de la marca Mala Vida | 210 |
| Ilustración 20: Simbología del Proyecto EMI | 211 |
| Ilustración 21: Códigos de la Cromática de EMI | 211 |
| Ilustración 22: Tipografía de EMI | 212 |
| Ilustración 23: Variaciones cromáticas para EMI | 212 |
| Ilustración 24: Usos permitidos del logo de EMI..... | 213 |
| Ilustración 25: Cromática incorrecta para EMI | 213 |
| Ilustración 26: Usos incorrectos del logotipo de EMI..... | 214 |
| Ilustración 27: MockUps para EMI..... | 214 |
| Ilustración 28: Ejemplo de Arquitectura de Información..... | 216 |
| Ilustración 29: Taskflow de Registro en una App | 218 |
| Ilustración 30: Grados de Fidelidad de Wireframe | 219 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración 31: Pantalla de Inicio de Material Design | 221 |
| Ilustración 32: Tres regiones principales de un Layout..... | 223 |
| Ilustración 33: Layout de Gmail..... | 223 |
| Ilustración 34: Ejemplos de algunos componentes..... | 225 |
| Ilustración 35: Tipo de Botones..... | 226 |
| Ilustración 36: Sugerencias para diseñar botones..... | 226 |
| Ilustración 37: Medidas para un Botón con Caja | 227 |
| Ilustración 38: Herramienta de Color dentro Material Design | 228 |
| Ilustración 39: Sistema de Grilla con columnas, calles y márgenes..... | 233 |
| Ilustración 40: Herramienta de íconos de Material Design / Google Fonts | 235 |
| Ilustración 41: Cromática con buen contraste y accesibilidad | 237 |
| Ilustración 42: Evaluación de Adobe Color de la cromática de Investips..... | 238 |
| Ilustración 43: Atomic Design..... | 241 |
| Ilustración 44: Proceso de Ingreso a PixelLogic | 253 |
| Ilustración 45: Futuro de los diseñadores y la inteligencia artificial..... | 310 |

Introducción: ¿Por qué son Importantes las Interfaces?

La primera ley de Kranzberg es que “la tecnología no es buena ni mala, pero tampoco es neutra” (1986: 545). Esta ley ha sido muy estimulante para muchos teóricos de los medios, a partir de dos interpretaciones principales: la primera sería que el valor moral de la tecnología depende de su uso, y por lo tanto puede ser utilizada para bien o para mal. La segunda, y más interesante para esta investigación, es que la tecnología en su construcción posee características humanas y por lo tanto sociales, en procesos sumamente técnicos y supuestamente racionales.

Esta segunda premisa es explorada y defendida desde trabajos clásicos como *Ciencia y técnica como “ideología”* de Jürgen Habermas, donde escribe que “lo mismo antes que ahora son los intereses sociales los que determinan la dirección, las funciones y la velocidad del progreso técnico” (2007: 87), y posteriormente argumenta que la ciencia y la tecnología, en su estrecha relación con el poder y la economía, pueden convertirse en ideologías que legitiman y perpetúan sistemas de dominación. Sostiene que el enfoque instrumental de la ciencia, es decir, su utilización como un medio para alcanzar fines predeterminados, puede llevar a una heteronomía del mundo de la vida cotidiana, en el cual las decisiones y la autonomía de los individuos se ven disminuidas frente a procesos tecnificados.

Pero también existen estudios recientes de tecnologías digitales que señalan la presencia de ideologías, como el libro *Armas de destrucción matemática* (2017) escrito por la matemática Cathy O’Neil, en donde presenta varios casos en los que algoritmos discriminan a ciertos grupos humanos; por ejemplo, un programa de calificación crediticia el cual “afecta de forma

desproporcionada a los candidatos de renta baja y a los candidatos de color” (O’Neil, 2017: 120).

El tipo de ejemplos que presenta O’Neil en su libro, donde un artefacto tecnológico contiene ideas (llámense prejuicios, representaciones sociales, estereotipos, ideología o imaginarios sociales), es la inspiración para las investigaciones que he realizado en las que me intereso por conocer los aspectos sociales de la tecnología.

Desde una etapa temprana de mi formación mis inquietudes han encontrado inspiración en una frase del sociólogo Manuel Castells, quien en su libro *La galaxia internet* escribe: “La cultura de internet es la cultura de los creadores de internet” (2001: 51). Esta frase es muy útil para comprender no sólo las posibilidades culturales de internet, sino de cualquier tecnología.

Algunos aspectos de dicha frase los confirmé en mi tesis de licenciatura (López Martínez, 2019), donde mostré como la cultura de los creadores y programadores del sitio web 4Chan, y específicamente su humor llamado *Lulz*, había impactado a toda la cibercultura a través de los memes que se creaban y difundían en la página difundiendo el imaginario social del Lulz.

En las conclusiones de esa tesis, señalo que para dar cuenta de los usos sociales de la tecnología, el principal aspecto que se debía investigar es la *interfaz de usuario*, que en el caso de las tecnologías digitales, es la que nos posibilita conectarnos a internet, ya que este es el espacio en el que nos comunicamos con el software que procesa la información que ingresamos (Ilustración 1), pero que tiene aún más importancia ya que en medida que la interfaz nos permite ingresar información es que nosotros estructuramos, no sólo lo que queremos comunicar, sino también la forma en la que pensamos.

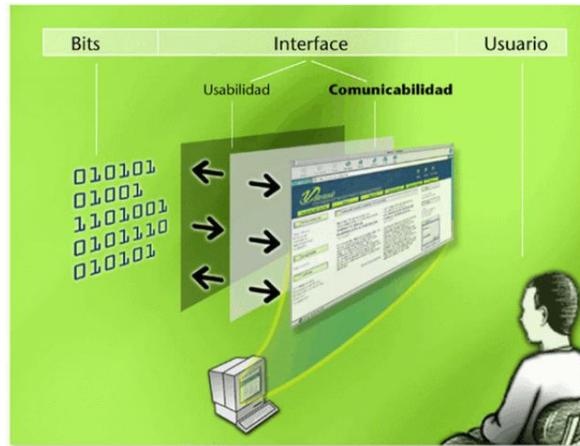


Ilustración 1: Interfaz como lugar de interacción entre humano y computadora (Tomada de Pinterest)

La idea original de este planteamiento fue desarrollada por el teórico de los medios, Marshall McLuhan, quien en su mítica frase “el medio es el mensaje” señala lo determinante que puede ser un medio para expresar cierto tipo de contenido, y por lo tanto las interacciones entre los usuarios. Como él mismo señala, “Los efectos de la tecnología no [sólo] se dan al nivel de las opiniones o los conceptos sino que [también] cambian las proporciones de los sentidos o las pautas de percepción, de modo continuo y sin resistencia alguna” (1975: 42).

El pensamiento de McLuhan fue actualizado por el teórico contemporáneo Carlos Scolari, y en su —para entonces recién publicado— libro *Las leyes de la interfaz* (2018), donde establece 10 leyes que poseen las interfaces y que muestran lo importante que son las interfaces en los procesos de interacción y comunicación entre personas¹ dentro y fuera del ciberespacio.

Las leyes que hablan de que las interfaces coevolucionan con sus usuarios o que tanto su diseño como su uso son prácticas políticas, me permitieron valorar aún más las interfaces de usuario. Sin embargo, lo que a mí me interesaba en ese momento no era ni el uso de las

¹ Las interfaces a las que refiere Scolari son mucho más amplias que de las que hablaré en esta tesis, ya que él está pensando que una interfaz es todo aquello donde se actúa conforme un fin, por ejemplo, para él la escuela es una interfaz entre las personas y el conocimiento.

interfaces ni sus efectos, sino conocer cómo es que nace una interfaz, buscando confirmar la frase de Castells y el pensamiento de McLuhan.

Desde los estudios de ciencia, tecnología y sociedad (CTS), a este tipo de investigaciones se le conoce como *abrir la caja negra*², que es una expresión empleada dentro de los Estudios CTS en donde todo aquello desconocido parece “estar dentro de una caja negra”, que hace imposible de ver desde el exterior lo que sucede dentro y “basta con fijarse únicamente en los datos de entrada y los de salida, es decir, no hace falta fijarse en la complejidad interna del apartado o del hecho” (Latour, 2001: 362).

Ejemplos de caja negra pueden ser la mente, las obras de arte, las leyes, la ciencia y por supuesto, la tecnología. No sabemos con precisión cómo, pero parece que la creación de obras de arte, leyes o posiciones científicas es inobservable y que basta con reconocer lo que se obtiene al final del proceso.

Ante esta condición *cajanegrizada* de ciertos fenómenos humanos, en la década de los ochenta varios investigadores realizaron estancias de investigación social *in situ* dentro de laboratorios de ciencia o de tecnología, como la investigación titulada *La vida en el laboratorio. la construcción de los hechos científicos* (1995), en la que Bruno Latour y Steve Woolgar utilizan el método etnográfico para examinar las prácticas, interacciones y negociaciones que ocurren entre científicos, equipos, instrumentos y el entorno social más amplio, argumentando que la ciencia no es un proceso lineal y objetivo, sino que está influenciada por factores sociales, políticos y culturales, y que el conocimiento científico es el resultado de una red compleja de actores humanos y no humanos.

² En algunas traducciones también se utiliza la palabra *descajanegrizar* como sinónimo.

Eso era justamente lo que quería hacer en esta investigación; lograr entrar al espacio en el que las interfaces surgen y estudiar los conflictos sociales y políticos de su construcción entre las personas involucradas, especialmente los diseñadores de experiencia de usuario (UI) y de interfaz de usuario (UI). Para esclarecer qué es un diseñador UX/UI, retomo una rápida analogía con la construcción de una casa, en la que un arquitecto que se encargan de la distribución de los espacios y diseñar el plano tomando en cuenta los valores estéticos históricamente construidos dentro de la disciplina. De la misma forma, los diseñadores UX/UI definen cómo debe lucir un producto digital (app o sitio web) creando la estructura y navegación, al igual que los arquitectos diseñan los espacios, la ergonomía y la estética de una casa.

Los arquitectos no son capaces de construir una casa, igual que los diseñadores no pueden programar una aplicación, así que se requieren constructores para las casas y programadores/desarrolladores en el caso de los productos digitales.

En este sentido, si el lector ha visto cómo se hace una construcción sabrá que no siempre se cumple la visión del arquitecto, ya que puede pasar que los planos estén mal, no se tenga una buena idea del terreno o sencillamente se sobrepasa el presupuesto — de ahí que en ocasiones ya no se contrate un arquitecto y se vaya directamente con el contratista o el maestro albañil.

De cualquier forma, las grandes obras de la arquitectura son creadas por arquitectos, y en ese mismo sentido, los responsables de cómo lucen, funcionan y reaccionan las aplicaciones son los diseñadores UX/UI.

El término UX/UI sirve para designar dos áreas de trabajo del diseño de aplicaciones. **UX** son las siglas en inglés de *user experience*, que puede traducirse como **experiencia de**

usuario. UI son las siglas en inglés de *user interface*, que puede traducirse como **interfaz de usuario**. Naturalmente los diseñadores UX/UI son diseñadores de interfaz y experiencia de usuario.

Para esclarecer de mejor forma los términos UX y UI retomemos nuestra experiencia utilizando Microsoft Word 2021 (con el cual se está escribiendo este documento). Al abrir un nuevo documento nos encontramos con gran parte de la pantalla acaparada por la hoja blanca. Podemos simplemente comenzar a escribir sobre ella, y conforme lo vayamos necesitando, copiar y pegar otros textos; incluir cursivas, negritas o subrayados; cambiar el color o tamaño de la letra; o alinear el texto hacia la izquierda o hacia la derecha.

Todas estas funciones básicas las encontramos en el primer menú de **Inicio**, en la parte superior de la primera pantalla que aparece cuando Word es abierto. El programa nos permite realizar acciones más complejas en menús diferentes a inicio. En **Disposición** encontramos funciones menos comunes de usar, como modificar los márgenes, orientación de la hoja, escribir por columnas o aplicar sangrías. Si una persona curiosa se preguntara el por qué existen dos menús, cuando estas funciones podrían estar en uno solo, tendríamos que responder que la razón es la *usabilidad*, que designa la facilidad de uso.

Si existiera sólo una sección para todas estas funciones de Word, tendríamos un menú lleno de botones y signos amontonados en unos pocos pixeles, difícil de memorizar y comprender. Eso generaría confusión y frustración en las personas que simplemente quieren poner letra roja o escribir en horizontal.

La primera oración del párrafo anterior se refiere a la interfaz de usuario: *un menú lleno de botones y signos amontonados en pocos pixeles* es una mala interfaz de usuario. Por lo

anterior, cuando hablamos de diseñar una *interfaz de usuario* (UI) nos referimos a pensar cómo será todo aquello con lo que los usuarios interactúan de forma directa. “Se trata de todo lo que vemos y tocamos en una página web, una aplicación o un dispositivo. Es aquello que permite interactuar con el producto o servicio” (Coderhouse, 2022: 30).

La segunda parte de ese párrafo es la experiencia de usuario, ya que la sensación de *frustración y confusión*, provocada por una *falta de comprensión de un menú*, es característica de una mala experiencia de usuario. Por tanto, cuando hablamos de *experiencia de usuario* (UX) nos referimos a “lo que experimenta el usuario antes, durante y después de usar el producto”. (Coderhouse, 2022: 28).

Las referencias a Coderhouse son debido a que previo a que iniciara mi trabajo de campo, y con el objetivo de ser capaz de comprender los aspectos técnicos del diseño UX/UI, me inscribí al curso de *Diseño UX/UI Inicial* en dicho sitio, la cual es una plataforma de educación en línea que ofrece cursos y programas de capacitación en tecnología, diseño y negocios digitales para ayudar a las personas a adquirir habilidades y conocimientos relevantes en el mundo digital. En el contenido del curso conocí las principales funciones que pueden existir dentro de un área de diseño UX/UI, cuyos roles básicos son:



Ilustración 2: Roles básicos de un equipo UX/UI (Coderhouse, 2022)

Durante el curso, a los inscritos nos explicaron las principales herramientas para diseñar la experiencia y la interfaz de usuario, para aplicarlas en un proyecto final, que en mi caso consistió en una app que debía apoyar al usuario a hacer un protocolo de investigación.

Este proyecto me permitió conocer la distinción entre UX y UI, lo que sin duda fue un paso importante para comenzar a abrir la caja negra de las apps. Sin embargo, para abrirla completamente fue necesario dar cuenta no sólo del conocimiento y aspectos técnicos, sino del entorno social en el que se desarrollan dichas actividades.

Por lo anterior, para este proyecto de investigación busqué una agencia en la que diseñaran y programaran productos digitales. El lector puede estarse preguntando ¿por qué una agencia? La respuesta está en mi biografía, ya que el área en la que me especialicé durante la licenciatura fue *Comunicación Organizacional*, y desde la cual dimensioné la importancia del trabajo en las sociedades contemporáneas, así como la forma en la que entornos laborales predeterminan la experiencia buena o mala del trabajador, el resultado de su trabajo y la capacidad de competencia en el mercado.

Asimismo, durante el 2018 trabajé en la consultora en cultura organizacional Top Companies, la cual es responsable de realizar un ranking de las organizaciones con cultura organizacional más fuerte. Ahí tuve la oportunidad de conocer las acciones que realizan organizaciones pequeñas y transnacionales para alinear a una persona a la cultura de la empresa ya sea a través de incentivos, sanciones, prestaciones superiores a la ley u actividades.

En este sentido, al investigar a una agencia en su conjunto podría dar cuenta no sólo de la experiencia e historia de los diseñadores UX/UI, sino de la relación y vinculación con otros

profesionales y áreas; de la reglamentación y forma de contratación de las personas; de los esfuerzos colectivos de subsistencia en un mercado emergente como es el UX/UI; de una identidad colectiva en construcción del perfil profesional del UX/UI; y sobre todo, la oportunidad de investigar las diferentes etapas del proceso de creación de un producto digital. *Ergo*, investigar a un grupo social completo como una agencia a través del método etnográfico fue mucho más enriquecedor que si hubiera hecho entrevistas o historias de vida a diseñadores UX/UI independientes o de diferentes organizaciones.

Con la claridad de que lo mejor sería hacer mi trabajo de campo en una agencia de diseño, me dispuse a buscar una organización donde hacer la investigación. Mi primera opción fue contactar al CEO de una empresa que seguía en Facebook y la cual tiene su ubicación física dentro de una universidad en Puebla. Pese a que les pareció interesante la propuesta de investigación, me comentaron que por cuestiones de privacidad no podrían compartirme información de sus clientes y tendrían que revisar mi manuscrito para que no vulnerara datos personales.

La segunda empresa que contacté fue *PixelLogic*³. En mi primer contacto, además de señalar que quería hacer una investigación en sus instalaciones, mantendría completa discreción de clientes y personas, salvaguardando nombres y ubicaciones, aceptando incluso firmar un contrato de confidencialidad.

La respuesta fue que ellos no tenían una ubicación física, y que toda su operación era en línea, pero que si podían ayudarme lo harían. En ese momento consulté con mi asesora, la

³ *PixelLogic* es el nombre ficticio que asignamos entre yo y la CEO de la agencia que investigué, por lo que si actualmente existe o en un futuro existiera una agencia de diseño y desarrollo de productos digitales con el mismo nombre, puedo asegurar que no se trata de la misma agencia. Así como cambié el nombre de la agencia, todos los nombres que se mencionen de ahora en adelante fueron cambiados y no se refieren a ninguna persona con ese nombre.

Dra. Frida Villavicencio, quien me sugirió hacer una etnografía digital, que fue lo que les propuse a PixelLogic.

Realicé una presentación sobre mi experiencia y formación, además de exponer en qué consistía una etnografía digital y un cronograma tentativo de investigación. Cerraba la presentación con una diapositiva titulada *Retribución* donde escribí que en gratitud a que me dejaran investigar yo podría darles un diagnóstico de cultura organizacional. La idea les pareció interesante, y después de enviar algunos documentos y firmar el acuerdo de confidencialidad, logré ingresar a una agencia extraordinaria para realizar mi trabajo de campo.

Investigar una agencia me permitió, además de familiarizarme con los diseñadores UX/UI, conocer lo que hacen más profesionales relacionados con la creación de productos digitales, ya que además de las áreas comunes, como Ventas, Recursos Humanos o Finanzas, me familiaricé y conocí áreas como Desarrollo y Operaciones.

En el área de Desarrollo se encuentran todos los informáticos e ingenieros encargados de programar los productos digitales, pero en el área de Operaciones están los *project managers* (PM), quienes son una especie de coordinadores de proyectos, que también se encargan de atender a los clientes y de verificar que el trabajo se realice de forma óptima.

Hago énfasis en los PM ya que ellos tienen el papel fundamental de coordinar el trabajo a través de uno de los factores característicos de la creación de productos digitales: las *metodologías ágiles*, las cuales son unas formas de organización del trabajo que se utilizan en el desarrollo de software y otros proyectos para mejorar la calidad del trabajo y la eficacia

del equipo. Estas metodologías se basan en la colaboración entre los miembros del equipo, la comunicación constante y la adaptación a los cambios.

En el curso de Coderhouse señalaron la existencia de estas metodologías, y resultaron ser muy importantes, ya que gracias a éstas es que se organiza el trabajo dentro de PixelLogic e impacta fuertemente en cómo se construyen las interfaces de usuario. Al interactuar y conocer tanto a las project managers como las metodologías ágiles, me fui percatando del papel principal que tienen las metodologías en la forma en la que se diseña especialmente a través del tiempo destinado a tener un diseño funcional y creativo.

Toda esta información me ayudaba a comprender cómo era la agencia y cuáles eran los actores que forman parte del proceso de diseño de una interfaz, no obstante tenía que encontrar herramientas conceptuales desde la antropología para abordar un fenómeno complejo como los imaginarios sociales involucrados en el proceso de creación de una interfaz.

Durante mis primeros cuatrimestres de la maestría, además de dejarme envolver por la teoría antropológica, buscaba cómo dar cuenta de los fenómenos que me interesaban y me permitieran abrir la caja negra del diseño de interfaz.

La primera subdisciplina a la que recurrí fue la tecnoantropología, que consiste en un tipo de investigación en ciencia básica y aplicada tomando en cuenta la interacción entre la tecnología, la sociedad y la cultura (Matus, *et. al*, 2018), que además tiene una vinculación importante con los estudios CTS, al aceptar ciertas posiciones como la ontología plana o las conexiones entre humanos y máquinas. Sin embargo, la tecnoantropología me resultaba

problemática, ya que al hacer tanto enfoque en la tecnología, se dificulta aplicar el método etnográfico a contextos de diseño profesionalizado y pagado.

En segundo lugar, exploré la subdisciplina llamada *Design Anthropology*⁴, en donde supuse que habría pistas para tratar la actividad del diseño, tanto desde el aspecto laboral como de la creatividad, y aunque sí existen investigaciones sobre cómo es que trabajan los diseñadores, la mayoría de la bibliografía publicada se ha enfocado en cómo la antropología puede colaborar con el diseño para crear objetos contextualizados y culturalmente significativos, llegando a proponer incluso un nuevo tipo de conocimiento y esquemas,

que derivan de la integración experimental de las prácticas del diseño y la antropología. Esto incluye formas de intervención en campo y diseño a partir de ciclos iterativos de reflexión y acción, así como el empleo de metodologías y herramientas, como la retroalimentación a partir del video, escenarios, modelos, utilería, prototipos, iteraciones tangibles y varios tipos de juegos actuaciones y representaciones. La antropología del diseño comprende varias formas de colaboración interdisciplinaria dentro y fuera del estudio de diseño para producir conceptos y prototipos, el andamiaje de colaboración entre grupos de interés y varios tipos de público, así como el enfoque intencional de facilitación y contribución al cambio. Finalmente, la antropología del diseño se caracteriza por un uso particular de la teoría cuyo objetivo es generar conceptos y nuevos marcos o perspectivas (Otto y Smith, 2022: 51)

Los postulados de la antropología del diseño me servían poco, ya que yo requería claves para dar cuenta de lo que encontraría en el campo y, sobre todo, la forma en la que vincularía con los imaginarios sociales.

En esta falta de orientación, fue mi directora quien sugirió que explorara el campo de la antropología del trabajo, ya que lo que quería explorar en la retribución social se vinculaba fuertemente con los estudios del trabajo. La propuesta me pareció tan brillante que justamente

⁴ Encuentro problemática la traducción *antropología del diseño* ya que no es como tal una antropología que estudie el diseño, sino una antropología que colabora con el diseño, por lo que prefiero conservar el término en inglés esperando que pronto haya una mejor traducción al español.

le pedí que fuera mi directora de tesis, además de que la antropología del trabajo está fuertemente vinculada con la antropología económica. Además, debido a la retribución social que habíamos acordado, constantemente recurría a la teoría administrativa en búsqueda de conceptos para caracterizar la cultura organizacional.

Todo lo explorado por la antropología del trabajo y económica me permitió caracterizar el surgimiento del sector UX/UI, al establecer las condiciones económicas y laborales para este tipo de trabajo, dándome herramientas de análisis para la etnografía, sin perder de vista la cuestión de los imaginarios sociales.

En este punto quiero señalar que, aunque retomo la perspectiva de la antropología del trabajo, me desvinculo de ciertas directrices que abordan principalmente la precarización, dominación y ejercicios de poder hacia los trabajadores. Si bien, estos elementos están presentes en el tema y la investigación, considero que la antropología del trabajo puede ir más allá y dar cuenta de fenómenos culturales como los imaginarios sociales dentro de las dinámicas laborales, en donde estos temas clásicos son parte del contexto y no el enfoque principal de la investigación. Por lo anterior, delineé un protocolo de investigación inicial cuya pregunta general fue: *¿De qué forma actúan y median los imaginarios sociales en la creación de una interfaz?*

El lector puede preguntarse: “¿los imaginarios sociales de qué o cuáles?”, y es que durante mi investigación exploratoria, identifiqué que los principales aspectos y actores en la creación de una interfaz son:

- 1) Las metodologías ágiles que organizan el trabajo dentro de la agencia, herederas de la evolución tecnológica y del trabajo.
- 2) Las guías de estilo y diseño, que son manuales que definen la identidad visual y funcional de un producto digital, como una página web o una aplicación. Contiene las pautas y los elementos que se deben seguir para crear una interfaz coherente, atractiva y usable, por lo que contiene información prescriptiva de UX y UI.
- 3) La interacción social de las personas que forman parte de la agencia y específicamente de las áreas de diseño UX/UI.
- 4) Los diferentes imaginarios individuales que posee el diseñador UX/UI, resultado de su formación y de su historia de vida.

Por tanto, la pregunta general de investigación replanteada es: *¿De qué forma actúan y median los imaginarios sociales presentes en metodologías ágiles, en las guías de estilo y diseño, así como los de un equipo de diseño y del diseñador UX/UI como individuo, en la creación de una interfaz?*

La respuesta tentativa (hipótesis) a la pregunta es que tanto los imaginarios de las metodologías ágiles como las de las guías de estilo y diseño están institucionalizados en la práctica y normatividad de la agencia, pero que constantemente se negocian con la dinámica interna de la agencia y el área de diseño a nivel colectivo, y a nivel individual con los diseñadores UX/UI, obteniendo resultados benéficos ya que la agencia siempre cumple con los proyectos que se le encargan.

En este momento quiero hacer un paréntesis y retornar a la idea de abrir la caja negra. Si bien Latour al inicio de sus investigaciones reconoció a la etnografía como la mejor estrategia de

investigación para “descajanegrizar”, en trabajos posteriores él junto a Michel Callon y John Law, conformaron la llamada *teoría del actor-red (TAR)*. No puedo negar mi afinidad con dicha teoría por ciertas cualidades interesantes, como su ontología plana para reconocer la agencia tanto de los actores humanos como los no humanos, o la utilización de diario de campo para rastrear las actividades humanas; pero el aspecto que más me interesa es cómo la teoría del actor-red busca “abrir la caja negra” de los conceptos sociológicos, como “sociedad”, “poder”, “estructura” o “contexto”, las cuales “a menudo se apresuran a conectar vastas matrices de vida e historia, movilizar fuerzas gigantescas, detectar patrones muy claros que emergen de interacciones confusas, ver en todos los casos que tienen entre manos más ejemplos de tipos bien conocidos, revelar las fuerzas oscuras que mueven los hilos detrás de cada escena” (Latour, 2008: 41).

La propuesta de Latour es entonces *describir* la forma en la que se relacionan (o mejor dicho, asocian) los actores humanos y no humanos. La TAR le otorga el más alto grado epistémico a la descripción, la cual es tan buena como una explicación. Condensa su epistemología en la frase: “Si una descripción está necesitada de una explicación, significa que es una mala descripción” (Latour, 2008: 198).

Entonces la tarea de una investigación desde la TAR es "desplegar actores como redes de mediaciones, de allí el guion en la palabra compuesta actor-red" (pág. 197). Este despliegue consiste en ubicar y escuchar a cada actante y ver cómo se relaciona con más actantes para realizar actividades. Bajo esta prioridad de descripción, el objetivo general de esta investigación es *describir el proceso de creación de una interfaz a fin de dar cuenta de la negociación de los imaginarios sociales involucrados*.

Dicha descripción deberá encontrar la relación entre lo histórico y global, frente a lo individual y subjetivo, lo que presupone un reto importante. Para responder a esta dificultad recurro al planteamiento de Manuel DeLanda, quien en su libro *Teoría de los ensamblajes y complejidad social* (2021), delinea tres niveles de *escalas* que de grande a pequeña son: 1) Ciudades y Naciones, 2) Organizaciones y Gobiernos; 3) Personas y Comunidades.

Al establecer estas tres escalas, DeLanda logra dar cuenta de cómo es que las naciones se vinculan con las comunidades, y tomando esa propuesta la estructura de la presente investigación aborda una escala en cada capítulo, además de cumplir con un objetivo específico de investigación. Al tener esta estructura de escalas, cada capítulo puede leerse de forma independiente y consultar el cruce entre escalas en las conclusiones de la tesis.

El primer capítulo, titulado “Marco Teórico-Metodológico para la investigación en imaginarios sociales sobre el trabajo” se centra en la construcción de un conjunto de conceptos que permita abordar los imaginarios específicos del trabajo y caracterizar los fenómenos relacionados desde la antropología del trabajo y la etnografía digital. El objetivo principal de este capítulo es proporcionar un marco teórico-metodológico sólido para comprender los imaginarios sociales sobre el trabajo en la sociedad contemporánea. Se exploran las teorías de los imaginarios teológicos del trabajo, se introduce el concepto de capitalismo cognitivo y se analizan fenómenos como la sociedad del trabajo, el trabajo atípico y precario, y la sociedad del cansancio. Además, se propone la etnografía digital como una metodología adecuada para investigar los imaginarios sociales en contexto de trabajo remoto.

El segundo capítulo “Economía, metodologías ágiles y Sector de Diseño UX/UI” se aborda la transformación histórica y global de la economía y el trabajo desde inicios del siglo XX hasta nuestros días, con el objetivo de identificar los principales imaginarios sociales en las

transformaciones económicas, laborales y de diseño que han dado lugar al surgimiento del mercado UX/UI. A través del *método arqueológico* de Foucault, se analiza el contexto económico actual, desde el Fordismo hasta la economía creativa, y se examinan la crisis del Punto-com y la burbuja inmobiliaria del siglo XXI. Además, se destaca la importancia de la arqueología como metodología para investigar los discursos y los imaginarios sociales en la sociedad contemporánea, haciendo hincapié en el uso de los documentos y archivos como expresión de los discursos de una época.

El tercer capítulo “Cultura de PixelLogic: Imaginarios del Trabajo y el Diseño” se centra en la descripción de PixelLogic como colectividad para proporcionar una visión detallada de los retos y estrategias que enfrenta la empresa para ser rentable en un mercado competitivo. Se examinan los imaginarios sociales en el contexto de la agencia y se analizan las metodologías ágiles utilizadas en el sector de diseño UX/UI. Se describe la dinámica diaria de la empresa, incluyendo la creación de equipos flexibles y la forma de pago heterodoxa. Este capítulo muestra cómo PixelLogic se adapta a las necesidades de sus clientes y proyectos, demostrando así la influencia de los imaginarios sociales en su estrategia de supervivencia.

El cuarto capítulo titulado “¿Cómo nacen las interfaces?”, es como un entripiso en las escalas, ya que se describe de forma sumamente detallada y técnica, el proceso de creación de interfaces de usuario. Su objetivo principal es describir este proceso, examinando los procesos y herramientas utilizados en el diseño de aplicaciones e interfaces de usuario, poniendo énfasis en la normatividad técnica que limita la creatividad del diseñador. Este capítulo sirve para mostrar cómo los aspectos técnicos y normativos influyen en el proceso de creación de interfaces y cómo se negocian durante este proceso.

El quinto y último capítulo se titula “Identidad y Creatividad del Diseñador UX/UI” y es la escala individual y personal, que tiene por objetivo principal caracterizar la forma en que las personas se convierten en profesionales del diseño UX/UI, su relación con la normatividad del diseño y el papel de la creatividad en su formación. Se presenta una visión amplia de las historias personales y la educación de los diseñadores, así como su relación con los clientes. Además, se destaca la importancia de la creatividad en el diseño UX/UI y cómo esta habilidad que ha sido fundamental en la evolución de la especie humana toma forma en la cotidianidad de los profesionales del UX/UI.

Finalmente, en las conclusiones se va y se viene entre distintas escalas, para detallar la forma en la que los imaginarios sociales de lo global y los históricos configuran a nivel individual el quehacer de los diseñadores. Al sintetizar todas estas interacciones entre escalas, se subraya el principal hallazgo de esta investigación, que es la tensión entre el capitalismo y las dinámicas creativas del diseño. Al final de la investigación se habrá abierto la caja de las interfaces de usuario, mostrando que el diseño de tecnología es mucho más complejo de lo esperado, yendo desde los aspectos técnicos más especializados a las dinámicas sociales que posibilitan su diseño.

Capítulo 1: Marco Teórico-Metodológico para la Investigación en Imaginarios Sociales sobre el Trabajo

En este primer capítulo presento varias posturas teóricas y conceptuales que me sirvieron para delinear una investigación empírica que da cuenta de los imaginarios sociales involucrados en la creación de productos digitales. Lo presentado en este capítulo es resultado de innumerables lecturas heterogéneas respecto a qué son y como estudiar los imaginarios sociales, así como lecturas sobre el lugar del trabajo en las sociedades contemporáneas.

Por lo anterior, este capítulo se divide en dos grandes secciones, una dedicada a la teoría y metodología para la investigación en imaginarios sociales. La segunda sobre las teorías e imaginarios sociales existentes respecto al valor del trabajo en el capitalismo contemporáneo

1.1 Teoría y metodología para la investigación de imaginarios sociales

1.1.1 Teoría de los imaginarios sociales

Cuando se habla de *imaginario social*, la mayoría de la gente se enfrenta a la polisemia y a la confusión conceptual. Se escucha hablar de imaginarios sociales en todo tipo de ambientes, y al igual que lo que sucedió con *paradigma* de T. Kuhn (1962), el concepto sobrepasó el campo teórico y se insertó en la esfera pública para ser empleado indiscriminadamente.

Lo mismo sucede en el campo teórico, ya que constantemente se confunde con otros conceptos como *imaginarios colectivos*, *inconsciente colectivo* o *representaciones sociales*, por lo que para empezar hay que definir específicamente cómo se utilizará *imaginarios*

sociales en esta investigación y por qué se prefiere por encima de los conceptos anteriormente mencionados.

No obstante, cada concepto tiene su definición y utilidad, por ejemplo, el concepto de *imaginario social* se distingue de los *imaginarios colectivos*, ya que éstos últimos se refieren más a las representaciones que aparecen en los medios de comunicación, como lo analizó Edgar Morin (2011) en sus textos sobre cine y su capacidad de crear realidades imaginadas.

La diferencia con este concepto es que no centra su análisis en lo que aparece en los medios de comunicación ni en las representaciones, sino en lo que sucede en la mente/psique, por lo que parecería que se encuentra más cerca a la propuesta de la del *inconsciente colectivo*.

inconsciente colectivo fue originalmente desarrollado por Carl Jung (1970), y lo describe como un inconsciente mayor al personal que comparte toda la humanidad; una especie de memoria que le da forma a los patrones de comportamiento, imágenes y símbolos, supuestamente universales compartidos por todos los seres humanos.

La diferencia con el imaginario social es que Jung trata al inconsciente colectivo como algo innato sin una influencia real de la cotidianidad o lo social, por lo que no es útil en la investigación social que pretende dar cuenta de la diversidad de colectivos humanos.

Las *representaciones colectivas* pueden ser más cercanas, ya que su creador, Serge Moscovici (1979), las pensó como un artefacto que le permite a las personas categorizar y clasificar la información social, la atribución de significados y valores, la orientación de la acción social, y la comunicación entre los miembros de una comunidad, que se transmiten a través de las generaciones y que los diferencian de otros grupos. Las representaciones colectivas tienen su

énfasis en la función de éstas, que le permiten mediar entre el mundo y la realidad, social, tanto en un nivel social como cognitivo, por lo que su énfasis es su carácter instrumental.

Este carácter no es el mismo que el de la propuesta de los imaginarios sociales, ya que estos últimos son elementos ontológicos fundamentales en la configuración de la realidad social y cultural, que influyen (no median) en la forma en que los individuos perciben, interpretan y construyen su realidad social y cultural.

Al explorar lo que no son los imaginarios sociales mantengo distancia de tradiciones teóricas y disciplinas como la psicología social o los estudios de comunicación, lo que me permite explorar lo social. Aún hace falta una distinción al interior de la teoría de los imaginarios sociales, ya que al menos existen dos orígenes a dicho concepto; el primero encabezado por Gilbert Durand, que en su obra *Las estructuras antropológicas del imaginario* (1979) propone la existencia de estructuras simbólicas universales que se encuentran en todas las culturas, pero que se manifiestan de diferentes maneras, por lo que en el libro examina una amplia variedad de mitos, rituales y símbolos para establecer una serie de arquetipos en la configuración de lo simbólico-imaginario.

El proyecto de Durand tiene gran similitud e influencia de la psicología social de Carl Jung y el inconsciente colectivo, especialmente por su énfasis en el contenido intencional y las estructuras innatas en cualquier ser humano, al mismo tiempo que establece un conjunto discreto de arquetipos universales, la cual puede ser clasificada como una tarea más mitológica y antropológica.

Estas dos premisas me parecen problemáticas, ya que aunque puede defenderse una estructura innata de la mente tipo Chomsky, dudo de la existencia y contenido de los

arquetipos que trabaja Durand, en parte por la forma en la que son nombrados⁵, pero también por el método que implicó la adecuación de los mitos a un número finito de arquetipos, lo que conlleva al problema de la morfología y la clasificación, y en segundo grado, a los problemas típicos del estructuralismo.

Por lo anterior, me deslindo de la tradición de Durand, y desde hace varios años trabajo desde la perspectiva del filósofo griego Cornelius Castoriadis, ya que encuentro en su pensamiento vertientes para abordar la cuestión del imaginario en relación con la imaginación y la crítica política.

A diferencia del punto de vista antropológico de Durand, Castoriadis se desplazó entre idas y venidas por distintas corrientes del pensamiento filosófico, desde el marxismo hasta el psicoanálisis, lo que eventualmente se sintetizó en su propia propuesta filosófica sobre la sociedad emancipada que llamó *proyecto de autonomía individual y social*, el cual definió como “el proyecto de una sociedad en la cual todos los ciudadanos tienen una igual posibilidad efectiva de participar en la legislación, en el gobierno, en la jurisdicción y en definitiva en la institución de la sociedad” (Castoriadis, 2006: 20).

¿Cuál es el interés de Castoriadis en la autonomía? Éste viene de su perspectiva sobre las sociedades a lo largo del tiempo, que suelen ser incapaces de cuestionar las instituciones y las *significaciones imaginarias sociales*, comúnmente llamadas *imaginarios sociales*, establecidas, las cuales están constantemente fundamentadas en algo extrasocial como Dios, la razón, el espíritu absoluto, la democracia o el destino; y que a nivel del individuo, éste se

⁵ Mitos y arquetipos europeos supuestamente aplicables para el resto de las culturas.

caracteriza por su alienación: “es el dominio por un imaginario automatizado que se arraigó la función de definir para el sujeto la realidad como su deseo”(Castoriadis, 2013: 163).

A esta condición desde tiempos de I. Kant (2012:145) se le definió como *heteronomía*, e implica “la petrificación de la vida social, puesto que el ocultamiento del origen auto-instituido de su realidad impide a la sociedad la posibilidad de un autocuestionamiento permanente en torno a sí misma” (Álvarez, 2012: 59).

Esta justificación en un Dios o el destino, que petrifica la vida social imposibilitando su cuestionamiento y su posible cambio, es lo que Castoriadis llama *imaginario social instituido*, el cual “asegura la continuidad de la sociedad, la reproducción y la repetición de las mismas formas, que de ahora en más regulan la vida de los hombres y permanecen allí hasta que un cambio histórico lento o una nueva creación masiva venga a modificarlas o a reemplazarlas radicalmente por otras formas” (Castoriadis, 2001: 96).

Es este planteamiento el que le permite pasar de la teoría social hacia la teoría del imaginario, influido principalmente por sus lecturas de S. Freud, ya que asistió al seminario de J. Lacan desde mediados de los años 60, lo que le permitió identificar los *tres componentes* de las significaciones imaginarias sociales / imaginarios sociales.

El primero de los elementos tenía relación con el carácter *social* de los imaginarios, que existen antes del nacimiento de las personas y que se aprehenden conforme crecen. El segundo elemento es propiamente lo *imaginario*, el cual a nivel individual se encuentra encapsulado dentro de la psique, y por lo tanto no puede ser explicado por lo biológico, lo natural ni lo lógico, es más bien un fenómeno del espíritu, y que en su famoso libro *La institución imaginaria de la sociedad* delimita como:

Este elemento, que da a la funcionalidad de cada sistema institucional su orientación específica, que sobredetermina la elección y las conexiones de las redes simbólicas, creación de cada época histórica, su manera singular de vivir, de ver y de hacer su propia existencia, su mundo y sus propias relaciones; este estructurante originario, este significado —significante central, fuente de lo que se da cada vez como un sentido indiscutible e indiscutido, soporte de las articulaciones y de las distinciones de lo que importa y de lo que no importa, origen del exceso de ser de los objetos de inversión práctica, afectiva intelectual individuales y colectivos—, este elemento no es otra cosa que lo *Imaginario* de la sociedad o de la época considerada (Castoriadis, 2013: 234).

En esta cita se fundamenta una ontología social de autoconstitución a partir de la potencia *ex nihilo* que tiene la imaginación, por lo que cualquier imaginario central que motiva una forma de hacer algo, no es otra cosa más que la libertad puesta en práctica de los seres humanos para construir mundo, aunque con el paso del tiempo la tendencia es ocultar esa autoconstitución y delegarla a algo extrasocial.

El imaginario no es un aspecto que pueda ser percibido ni estudiado de forma directa, por lo que siempre utiliza lo simbólico, es decir la representación más allá de lo literal, que al mencionar una cosa nos habla de otra, y en este caso, el imaginario. En este sentido se plantea una nueva posición ontológica, “ya que concibe al hombre como alguien abierto a lo simbólico, y por lo cual la realidad se estructura y construye a través de lo inmaterial, sin recurrir obligatoriamente a lo racional o a lo histórico” (López Martínez, 2019: 71).

Estos tres elementos (simbólico – imaginario – social) son lo que permite trabajar el fundamento imaginario de las sociedades, superando cualquier determinismo metafísico y también desprenderse de

de la teoría marxista del reflejo, según la cual la superestructura de una sociedad (las manifestaciones culturales) está íntegramente determinada por su infraestructura (la base económica) [...] y afirma así el primado de la esfera cultural [...] hace del imaginario el crisol de su ontología y lo sitúa en una posición preponderante en su concepción de lo social-histórico” (Dosse, 2018: 387).

Pero además, con un marco teórico psicoanalítico le permite abordar el problema de la *imaginación*, la cual no debe ser confundida con el imaginario, y para no confundir los distintos conceptos que utiliza realicé la siguiente tabla el cual “divide la facultad *imaginación* y el imaginario, que a su vez se divide de acuerdo con su inferencia en el individuo, la colectividad y lo que puede llegar a producir para él. Por ejemplo, la imaginación individual es el Imaginario Radical, así como el resultado del Imaginario es el Imaginario Social Instituido” (López Martínez, 2022: 14).

Tabla 1: Conceptos de lo Imaginario y la Imaginación (López Martínez, 2019:75)

| | Individual | Colectivo | Resultado |
|-------------|-------------------------------------|---|------------------------------|
| Imaginario | Psique (Símbolos, Afectos y Deseos) | Significaciones Imaginarias Sociales / Imaginarios Sociales | Imaginario Social Instituido |
| Imaginación | Imaginario Radical | Imaginario Social Instituyente | Creación Ex Nihilo |

Con estos conceptos, Castoriadis explica el proceso por el cual la facultad imaginativa (imaginario radical) permite la constitución de imaginarios sociales que justifican los órdenes establecidos (imaginario social instituido), pero dota así al ser humano (incluso en contra del discurso teológico de la creación) de la capacidad divinizada de crear cosas de la nada.

Con estas categorías es que Castoriadis pretende resolver el problema filosófico de la *creación humana*, y lo que posteriormente le permite rechazar visiones teológicas o deterministas materiales sobre la constitución de la sociedad. Por lo anterior llega a la conclusión de que es la sociedad la que se crea a sí misma, y que todas las causas de sus cambios o permanencias, está motivadas por sí misma, por lo que define a la sociedad como

creación y autocreación. Es la emergencia de una nueva forma ontológica -un nuevo Eidos- y de un nuevo nivel y modo de ser. Es una cuasi totalidad cohesionada por las instituciones (lenguaje, normas, familia, modos de producción) y por las significaciones que estas instituciones encarnan

(tótems, tabúes, dioses, polis, mercancía, riqueza, patria, etc.). Ambas —instituciones y significaciones— representan creaciones ontológicas (Castoriadis, 1997: 4).

En este párrafo no sólo señala la importancia de los imaginarios sociales en la constitución de la sociedad y la realidad social, sino que señala que para manifestarse (y por lo tanto ser estudiadas) requieren instituciones, en el sentido amplio, como el Estado, las normas, los modos de producción, las iglesias o cualquier actor social que influye directamente en la psique humana para guiar su actuar.

Por lo anterior, debemos reconocer que cada institución tiene un imaginario social que lo anima, y al igual que el signo lingüístico saussureano, institución e imaginario social son dos caras de la misma moneda, en la que la primera sirve como material empírico para el estudio del segundo.

Es importante señalar que dentro del pensamiento de Castoriadis, las instituciones no se limitan a las políticas como el INE o la Suprema Corte, sino que su acepción es mucho más amplia, y aunque en su obra hay bastante alusión al concepto, él no desarrolla como tal una definición, por lo que en un ejercicio intelectual de síntesis definí las institución de Castoriadis como

patrones de comportamiento, creencia y/o acción que construyen el sentido de la existencia social de un individuo. Representan en sí mismos imaginarios sociales, gracias a una dependencia entre lo imaginario, lo simbólico y las instituciones. Éstas no se crean por medio de alguna cuestión externa al hombre, es decir que son creadas por la sociedad y como tal pueden ser criticadas, transformadas o desechadas. Sin embargo, este cambio es directamente proporcional al orden que tienen en la sociedad, es decir, una institución primaria es difícil de cambiar mientras que una institución de segundo orden es más inestable y por lo tanto puede cambiar. (López Martínez, 2022: 16).

Es bajo esta premisa que se presenta el principal reto epistemológico de los imaginarios sociales, ya que se requiere primero identificar las instituciones y posteriormente descubrir

el imaginario social que le anima, sin perder de vista que dicho imaginario social instituido es el resultado del proceso histórico-social de un grupo humano específico, pero que no se puede explicar de forma (puramente) lógica⁶.

Consecuentemente, no es poco establecer los imaginarios sociales de cualquier campo de acción humana, y en el caso de la presente investigación, el trabajo de campo y la revisión bibliográfica sirvió para identificar las principales instituciones del trabajo (como se mostrará más adelante), específicamente con el trabajo que realizan los diseñadores UX/UI, y posteriormente dar cuenta los imaginarios sociales que los subyacen. En el siguiente apartado desarrollo cómo logré cumplir con esos efectos.

1.1.2 Metodología sobre imaginarios sociales a través de etnografías digitales

Desde mi perspectiva, lo que caracteriza a la antropología es el trabajo de campo directo con las personas que estudia, distanciándose de las concepciones teorizadas desde los escritorios y documentando, principalmente con la etnografía.

Sin embargo, no toda la etnografía es antropología; psicólogos, sociólogos, politólogos y hasta internacionalistas la emplean como una técnica de investigación, que se apega a otros métodos. Pero, sólo los antropólogos la utilizan como *método*, lo que de acuerdo con Tim Ingold significa que “nos permitimos ser *educados* por [las personas que estudiamos]” (Ingold, 2020: 21).

⁶ Es importante reconocer que el comportamiento y conformación de imaginarios sociales no sigue la lógica conjuntista identitaria (del tipo Aristóteles-Frege) sino que se combina con otras formas de razonar más allá de la lógica, ligada sobre todo a los afectos, traumas y pulsiones. La mezcla de estas lógicas es lo que Castoriadis llama “Lógica Magmática”, ya que al igual que el magma y una mezcla de materias y formas.

De acuerdo con Ingold, la antropología tiene una relación con la etnografía diferente de otras disciplinas, ya que es a partir de ésta que se cumple con el compromiso ontológico de la disciplina, que consiste en pensar que el contacto con las personas sobre las que escribiremos no es una técnica de recolección de información “con el pretexto de aprender de ellas. Es más bien una realización, de obra y de palabra, de lo que le debemos al mundo por nuestro desarrollo y formación” (Ingold, 2017: 150).

En síntesis, el método etnográfico requiere que el antropólogo se permita aprender y transformarse continuamente alterando los predicados de su propio ser (Ingold, 2017:150), y es a partir de este compromiso ontológico que derivé un método de investigación que me permitiera identificar y analizar las instituciones e imaginarios sociales presentes en los procesos de diseño de interfaces.

1.1.2.1 Método de investigación

La presente investigación se planteó desde el inicio para utilizar el método etnográfico, que puede definirse como un tipo de

investigación iterativa-inductiva (que evoluciona en el diseño a través del estudio), basándose en una familia de métodos, que involucra el contacto directo y sostenido con agentes humanos, dentro del contexto de sus vidas diarias (y culturas), observando lo que sucede, escuchando lo que es dicho, haciendo preguntas y produciendo un relato ricamente escrito que respeta la irreductibilidad de la experiencia humana, que reconoce el papel de la teoría así como el papel del propio investigador y que ve a los humanos como parte objeto/parte sujeto. (O'Reilly, 2005: 3)

Con esta información como base se enfatiza que la etnografía consiste en estar en el lugar donde las personas realizan sus actividades, ya sea el campo, la playa y las ciudades o territorios al interior de estos. Esta presencia física en los lugares donde se investiga pone en juego “por un lado nuestro cuerpo y sus órganos sensoriales, que permiten acceder al mundo, conocerlo, aprehenderlo; del otro las preconociones, interrogantes, bagaje teórico e ideas del

sentido común, que incluyen, al menos de inicio, sobre aquello que vamos a percibir y queremos comprender” (Castillo Figueroa, 2021: 35).

La etnografía es por tanto la técnica predilecta para *experimentar* y *comprender* la forma en la que las personas viven y *habitan* la tierra (Ingold, 2022a: 234). Hago énfasis en la experiencia, ya que de acuerdo con el texto *Ethnography as Narrative*, de Edward M. Bruner, “las etnografías son guiadas por una estructura narrativa implícita, por una historia que contamos sobre las personas que estudiamos” (1986: 139).

A través de las narraciones, las personas ordenamos la vivencia del mundo y es esta capacidad de experimentar con las personas que podemos comprender las cualidades y particularidades de la experiencia.

Asimismo, en la etnografía se hace bastante énfasis en el *rapport*, que refiere al “establecimiento de la relación de confianza con las personas que viven allí y al modo en que se llega a ser un miembro participante de ese grupo” (Angrosino, 2012: 34). En mi experiencia el contacto cercano y diario con las personas es lo que constantemente orilla a los etnógrafos a crear esta estructura narrativa donde constantemente las personas con las que se convive sean los protagonistas de la historia. El *rapport* tiene el objetivo de establecer estrategias de supervivencia en entornos que pueden ser difíciles, pero sobre todo conseguir opiniones e información más fidedigna y cercana a la experiencia de las personas que estudiamos, centrándose en sus sentimientos, vivencias, memorias, anhelos y demás información cualitativa.

De ahí que el método etnográfico sea parte no sólo parte de los métodos cualitativos, sino parte también del paradigma hermenéutico-fenomenológico que en oposición al positivismo,

propone la “comprensión (*Verstehen*) [como] el método adecuado para captar un mundo significativo, intencional” (Mardones y Ursúa, 2010: 148).

Por tanto, al cohabitar con el grupo humano que se investiga, se puede *comprender* el sentido “mentado y subjetivo de los sujetos de la acción, [...] existente de hecho, en un caso históricamente determinado [o] como promedio y de un modo aproximado, en una determinada masa de casos” (Weber, 2014: 2), al hacer de su propia experiencia la herramienta de investigación, para la comprensión de los sentidos que se buscan en la investigación.

Es así que en la etnografía, la experiencia es una llave de entrada a los sentidos de las personas que estudiamos, pero dicha experiencia requiere un tratamiento científico, sin el que el profesional de la antropología no estaría lejos del “turista profesional” con el que se bromea en la disciplina.

Desde mi perspectiva, el tratamiento científico comienza con la utilización de un Diario de Campo, en el cual los investigadores

exponemos nuestra subjetividad, exhibimos el yo, materializamos pensamientos, sentimientos, vivencias que albergamos dentro. Asimismo, a través de la escritura tenemos la oportunidad de reconocer el mundo y reconocernos en el mundo, por lo que es un vehículo mediante el cual podemos asir, captar, aprehender, conocer la realidad circundante (Castillo Figueroa, 2021: 35).

Es a través del diario del campo que el propio investigador recrea y reflexiona su propia experiencia, permite la conservación de esta y su posterior análisis, por lo que es imposible prescindir de estas herramientas.

Además de llevar un diario de campo, según Rosana Guber (2015) se emplean principalmente dos técnicas de investigación: la observación participante y las entrevistas, las cuales sin duda pueden complementarse con otras técnicas, pero son estas dos las más comunes.

La Observación-Participante puede entenderse como la presencia *in situ* que involucra que el antropólogo sea percibido por las personas que estudia. Lo anterior provoca, sin la necesidad de caer en un constructivismo radical tipo Maturana (2009), que la gente actúe diferente a como actuarían normalmente, por lo que no puede defenderse tal cosa como una observación-participante objetiva y neutral.

Es en este punto que investigadoras como Rosaba Guber plantean que en realidad “la observación que se propone obtener información significativa requiere algún grado, siquiera mínimo de participación; esto es, requiere que el investigador desempeñe algún rol y por lo tanto incida en la conducta que los informantes, que a su vez influyen en la suya” (Guber, 2015: 59).

Por su parte, las entrevistas pueden plantearse como una conversación en la que el “investigador pregunta y escucha lo que las personas mismas cuentan sobre su mundo vivido, sobre sus sueños, temores y esperanzas, oye sus ideas y opiniones en sus propias palabras y aprende sobre su situación escolar y laboral, su vida familiar y social” (Kvale, 2011: 23).

La entrevista es de las técnicas que tiene más variantes, por la misma variedad de investigaciones, y que en una clasificación básica pero útil puede plantearse la existencia de las entrevistas libres/ no dirigidas, entrevistas semiestructuradas o entrevistas estructuradas.

De acuerdo con Guber (2015:69) , la antropología emplea de forma más común la entrevista libre, ya que es esta la que permite dar cuenta con mayor libertad de los temas a investigar,

sin embargo, en contexto de investigaciones de maestrías de dos años, es más efectiva la de tipo *semiestructurada*, ya que “una entrevista planificada y flexible con el propósito de obtener descripciones del mundo de la vida del entrevistado, con respecto a la interpretación del significado de los fenómenos descritos” (Kvale, 2011: 186).

El enfoque en la flexibilidad es lo que permite que haya un desvío hacia temas que no se contemplan dentro del cuestionario aplicado y que se exploren temas relevantes, sobre todo relacionados con la dimensión comprensiva de la investigación.

Con estas herramientas es que se planteó mi estancia de trabajo de campo, sin embargo, tal como se esperan, las condiciones de la investigación cambian y obligan a transformar algunas partes del desarrollo planteado. No obstante para comprender dichos cambios es necesario describir las condiciones del campo y su incidencia en la investigación.

1.1.2.2 Condiciones de campo: De la etnografía clásica a la etnografía digital

Cuando ideé esta investigación esperaba poder realizar una etnografía dentro de una oficina de una agencia de diseño de interfaces, por lo que escribí tres cartas para a tres empresas que me permitieran estar en su oficina haciendo mi trabajo de campo.

La primera que me respondió me dijo que el proyecto era sin duda interesante, pero que por temas de confidencialidad tendrían que revisar todo lo que escribiera y que no tenían una persona que pudiera revisarlo, por lo que no podría publicar casi nada. Naturalmente no fue ahí donde hice mi trabajo de campo.

La segunda carta fue la que envié a PixelLogic, a la que muy amablemente me respondió la CEO⁷, a quien le parecía interesante la investigación, aunque en realidad no me podría

⁷ El *chief executive officer* (CEO) es el máximo ejecutivo de una organización

ayudar, ya que toda su operación era en línea, pero que les escribiera si pudiesen apoyarme en algo. En ese momento yo pensé que al menos me había contestado, y que podría cambiar mi investigación de una etnografía clásica *in situ* a una etnografía digital, por lo que le respondí que me gustaría presentarle cómo haría la investigación.

En mi presentación le platiqué en qué consistía una etnografía digital, las actividades que realizaría y entonces, en forma de retribución, le ofrecí hacer un diagnóstico de su cultura organizacional, ya que durante una etapa de mi vida me dediqué a hacerlo profesionalmente.

De esta forma llegamos al acuerdo de que yo estaría participando en las actividades de PixelLogic desde septiembre del 2022 hasta inicios de enero del 2023, y al final de este periodo de campo yo entregaría un informe sobre la cultura organizacional de PixelLogic y algunas propuestas para fortalecerla.

Es importante mencionar que no escogí PixelLogic únicamente porque me respondió, sino que identifiqué a esta organización como un ejemplo paradigmático del trabajo contemporáneo; yo mismo tuve un trabajo remoto a mediados del 2021 trabajando para una agencia de marketing político digital, ideando contenido para públicos microsegmentados.

No puedo decir que fuera un mal trabajo, pero las condiciones de mi trabajo remoto me hicieron reflexionar sobre cómo construimos vínculos con compañeros de trabajo; cómo nos mantenían vigilados con un programa que contaba clics y tecleos, a la par de tomar screenshots aleatorios para verificar que estuviéramos en alguna actividad, y lo sencillo que fue despedirnos cuando terminaron las campañas de las elecciones 2021.

Estas condiciones son diferentes para las empresas con trabajo presencial, y no podían ser mejor documentadas y estudiadas que por medio de una etnografía digital. Por lo tanto, tuve

que estudiar qué era la etnografía digital y cómo se hacía, y el punto de partida fue deshacer el problema conceptual entre la netnografía (Kozinets, 2015), etnografía virtual (Hine, 2000), y la etnografía digital (Pink, *et. al*, 2019).

Los tres se refieren al estudio de las comunidades y su relación con las tecnologías digitales de comunicación, pero por la distancia temporal y enfoque de cada uno los diferencia y obliga a los investigadores a decidir cuál utilizar.

Por ejemplo, Kozinets (1998) planteó la etnografía para estudiar la cultura y el comportamiento en línea de los consumidores y las comunidades virtuales, es decir que su foco está en la interacción de los usuarios en sitios dentro de internet.

En su libro presenta una serie de casos de estudio que ilustran cómo se ha aplicado la etnografía en diferentes contextos, como en la investigación del comportamiento de compra en línea, en la investigación de comunidades de consumidores y en la investigación del comportamiento de los usuarios en redes sociales.

El enfoque en la investigación del consumo sin duda ha tenido su impacto positivo en estrategias de marketing y sobre todo en el diseño de contenido para ciertas comunidades online, relegando así las interacciones entre lo que sucede dentro del ciberespacio y en el mundo físico, por tanto, en esta investigación opté por una metodología que pudiera conjugar la vida física y virtual desde una perspectiva académica.

Por su parte, la etnografía virtual de Hine (2000), fue conceptualizada para transformar las herramientas básicas de la investigación etnográfica a problemas de investigación donde la presencia de tecnologías predetermina ciertas formas de interacción, implica una observación participante en línea, es decir, la inmersión del investigador en la comunidad o el grupo que

se está estudiando. Además, se utilizan técnicas de análisis de datos como la triangulación y el muestreo teórico para identificar patrones y temáticas emergentes en los datos.

Sin embargo, Hine en un trabajo posterior (2015) señala que el término *virtual* sugiere una distinción entre el mundo en línea y el mundo "real", lo que implica que las interacciones en línea son menos significativas o auténticas que las interacciones en persona.

Hine argumenta que la tecnología ha evolucionado hasta el punto de que las interacciones en línea son tan significativas y auténticas como las interacciones en persona, y que las distinciones entre los mundos "reales" y "virtuales" son cada vez más difusas. Además, el término "virtual" puede dar lugar a malentendidos y confusiones, especialmente en la investigación cualitativa, donde es importante considerar cuidadosamente cómo se establecen y mantienen las relaciones entre el investigador y los participantes.

Por lo tanto, Hine adoptó el término "etnografía digital" para reflejar mejor la naturaleza cambiante de la tecnología y de las formas en que las personas interactúan con ella, y por esto decidí trabajar mejor con el marco de la etnografía digital, tal como la propone Sarah Pink, Heather Horst, *et. al*, en su libro *Etnografía digital. Principios y práctica* (2019).

En este libro, a diferencia de los anteriores no se abordan como tal principios técnicos-metodológicos para el análisis de las relaciones entre las personas con sus tecnologías y su vida cotidiana. En su lugar se dan una serie de ejemplos que exponen las cosas que pueden estudiarse desde esta perspectiva, que son: 1) las experiencias, 2) las prácticas, 3) las cosas, 4) las relaciones, 5) los mundos sociales, 6) las localidades y 7) los eventos.

Sin importar qué se investigue, los autores del libro delinean una serie de principios de una etnografía digital:

- **Multiplicidad:** la etnografía digital reconoce que los mundos en línea son heterogéneos y múltiples. Por lo tanto, es importante tener en cuenta la diversidad de las experiencias en línea y los diferentes tipos de participación de los usuarios.
- **No-digital-centrismo:** “Para entender de qué modo los medios digitales forman parte de los mundos cotidianos de las personas, hemos de comprender también otros aspectos de sus mundos y sus vidas. Con ellos, nos podemos centrar específicamente en aquellos ámbitos de actividad en que se utilizan los medios digitales más en las características o el uso de estos” (Pink, *et. al*, 2019: 26).
- **Apertura:** la etnografía digital requiere una actitud abierta y flexible hacia los nuevos métodos y tecnologías. Esto significa que los investigadores deben estar dispuestos a experimentar y probar nuevas herramientas y técnicas para recopilar y analizar datos.
- **Reflexividad:** la etnografía digital requiere un compromiso con la reflexividad y la autorreflexión en el proceso de investigación, que “se puede definir como el modo en que, como etnógrafos, producimos conocimiento a través de nuestros encuentros con otras personas y cosas” (Pink, *et. al*, 2019: 29).
- **Heterodoxia:** La etnografía digital debe ser abierta a diferentes perspectivas y enfoques teóricos, y estar dispuesta a cuestionar supuestos y concepciones previas. Esto implica estar dispuesto a explorar diferentes formas de hacer etnografía y a adaptar los métodos según las necesidades y los contextos de investigación específicos.

Estos principios me sirvieron para identificar que para esta investigación debía concentrarme en las *prácticas*; en “entender las actividades a través de las que se vive la vida” (Pink, *et. al*: 62), identificando el lugar que tienen las tecnologías en la construcción de estas prácticas.

Las prácticas que se investigan son las relacionadas con la comunicación lingüística y visual entre colaboradores y líderes dentro de PixelLogic a través de WhatsApp y Discord; las conferencias por medio de Google Meet con clientes en español o inglés; y el diseño de productos digitales en software especializado como Figma o Adobe Photoshop o el desarrollo como MySQL Workbench o React.

Naturalmente hubo un cambio en la forma en la que se hicieron las entrevistas, ya que por un lado se realizaron de forma remota a través de la plataforma Zoom, lo que además dio la posibilidad de que el entrevistado compartiera su pantalla y me mostrara su trabajo.

El cambio más importante tenía que ver con que realizaba las entrevistas durante la jornada laboral con el permiso de la CEO y de los líderes. Yo les pedía que me asignaran un horario para conectarnos y aplicarles extensos cuestionarios, así les pedía tres horas que tuvieran disponibles en tres días diferentes, para no intervenir mucho en sus actividades y evitar el cansancio de la entrevista.

Asimismo, cambió mi postura sobre la observación, específicamente durante las juntas con clientes, ya que en ese tipo de juntas mi participación era mínima, por lo que asumí el rol de *observador-como-participante*, ya que en estas reuniones me limité sólo a observar y anotar con cara y micrófono apagado, y que “corresponde al investigador que lleva a cabo observaciones durante breves periodos, quizá para establecer el contexto para las entrevistas u otros tipos de investigación” (Angrosino, 2012: 81).

En contextos de etnografía digital este rol permite una observación que no interfiere ni cambia las dinámicas diarias de las personas a cómo sería en otros momentos sin el investigador presente. Cuando se está en una reunión en Meet con la cámara y el micrófono

apagado, la presencia se disuelve en un simple +1 en los asistentes a la reunión de Meet, y quienes hablan y participan activamente dudan de que sus interlocutores estén poniendo toda su atención. Lo mismo sucede en ciertos grupos de chat donde el número de participantes es tan grande que constantemente se olvida quien está presente.

Puede que mis actitudes y acciones hayan afectado dicha condición, pero, al menos desde mi experiencia en contextos de etnografía digital, es posible que el investigador observe las interacciones digitales entre un grupo numeroso sin interferir en la dinámica.

Finalmente, en este apartado metodológico es importante mencionar que durante las etnografías digitales se tiene mucho acceso a registros en textos, imágenes, videos, conversaciones. Todos estos materiales son susceptibles a ser analizados en la construcción de una *Antropología Semiótica* (Salgado y Villavicencio, 2022), que permita a través de estas expresiones comprender la realidad social, sin importar si son imágenes, audios, videos o gifs.

Mediante esta metodología es que obtuve información para identificar los imaginarios sociales involucrados en los procesos de trabajo de los diseñadores, lo que representa una buena cantidad de información que debe ser tratada en pro del análisis de imaginarios, tal como se expondrá a continuación.

1.1.2.3 Análisis de imaginarios sociales

Sin importar si la etnografía es clásica o digital, no puede perderse de vista que “el etnógrafo es en sí el instrumento con el que el propio etnógrafo trabaja [...] por lo que lo que es interpretado de un hecho es necesario tenerlo en cuenta, además, por ser una indicación de lo

que pasa internamente al etnógrafo frente a los hechos” (Narváez Tijerina y Carmona Ochoa, 2022: 215).

Este enfoque en la construcción de la experiencia puede tomarse como un impedimento epistémico para construir documentos científicos, y es por eso que, como fundamento de la reflexión etnográfica, Benito Narváez y Gabriela Carmona recuperan la *epojé* husserliana, la cual

consiste en la suspensión del juicio que entra a operar a nuestra consciencia cada vez que realizamos una reducción fenomenológica. Epojé implica quitar los prejuicios y conocimientos anteriores a la experiencia; puede verse como un momento donde ser permite al fenómeno manifestarse ante la consciencia sin que existan de nuestra parte resistencias intelectuales que lo encasillen, es abrirse a la realidad tal cual es (Narváez Tijerina y Carmona Ochoa, 2022: 206).

Ante el problema de la experiencia embebida del etnógrafo, la *epojé* permite redirigir la atención hacia sus propios procesos reflexivos y cognitivos (Mendoza-Canales, 2015: 148), convirtiendo al pensamiento *per se* el objeto de la reflexión, pero además “poner entre paréntesis” la vivencia diaria del etnógrafo en campo y centrarse en sus objetivos de investigación.

En el caso de la investigación sobre imaginarios sociales, se puede lograr la *epojé* a través de la detección de patrones y la codificación del contenido, que permita identificar las *instituciones* primarias de una comunidad sobre las que se construye la realidad social.

Lo más común es que para el caso de los datos más directos (analógicos) que nos provee, por ejemplo, la observación participante, [los investigadores] realicemos una codificación por medio del diario de campo, la recolecta de objetos o la de representaciones del entorno realizadas por los propios habitantes, la realización de entrevistas, fotografías, entre otros medios, y que luego procedamos a darles sentido en el tiempo, esto quiere decir, buscar en nuestras notas y colecciones, patrones, pautas, regularidades que revelen la presencia de elementos repetitivos o singulares que tendremos que interpretar (Narváez Tijerina y Carmona Ochoa, 2022: 215).

Por tanto, el método etnográfico permite la *comprensión* (Weber, 2014: 2) de la vida social, y en el caso de objetos de estudio intangibles como los imaginarios sociales, la etnografía nos permite develarlos, no a través de una búsqueda focalizada, sino a través de la codificación de la experiencia del etnógrafo.

Por tanto el carácter hermenéutico fenomenológico de la investigación etnográfica debería servir para investigaciones exploratorias y comprensivas, en donde no se debe presuponer lo que se encontrará en campo. Por lo anterior, Narváez y Carmona señalan que aunque se vaya a campo con algunas intuiciones de lo que se va a encontrar y los imaginarios que tratarán, “la etnografía no puede partir por entero de un diseño de investigación basado en hipótesis, pues las suposiciones que hagamos pueden inferir con la observación misma” (2022: 216).

El razonamiento anterior nos permite concluir que la investigación sobre imaginarios sociales pertenece completamente al paradigma hermenéutico-fenomenológico, cuyo objetivo es principalmente la comprensión de la vida social a través del método inductivo, y por lo que cualquier investigación sobre imaginarios sociales deberá ser una investigación que busca identificar primero las instituciones de cierto grupo, para posteriormente develar sus significados, como apuntan Narváez y Carmona al señalar que:

La etapa analítica, donde se revelan las pautas principales y los hábitos, nos conducen hacia el estudio de los significados profundos de los hechos. A esta etapa es a la que se le denomina “de interpretación”. Los estudios interpretativos son los que justamente nos acercan al objeto final de la aplicación de la etnografía en el ámbito de los estudios sobre lo imaginario, pues acercándonos al corazón de los hechos por la vía de los significados es que nos podemos dirigir hacia la parte más abstracta de los hechos, que se oculta tras de los comportamientos aparentes (2022: 216).

Para la interpretación de los materiales obtenidos en campo, se realizaron dos tipos de codificación: estructural y axial. La primera fue la mejor opción, ya que como señalé en el apartado anterior, las condiciones de tiempo limitado y un cuestionario extenso, con doble

objetivo, derivó en entrevistas principalmente estructuradas, por lo que lo óptimo fue hacer una codificación de misma denominación.

La codificación estructural “aplica frases conceptuales o basadas en contenido que representa un tema de investigación a un segmento de la información que se relaciona con una pregunta de investigación específica utilizada para enmarcar la entrevista” (Saldaña, 2016: 98).

El beneficio de este tipo de codificación es que permite a los investigadores acceder rápidamente a los datos que probablemente sean relevantes para un análisis particular (Saldaña, 2016: 98). Esta codificación sirvió para agrupar las preguntas que se aplicaron a todos los diferentes perfiles (project managers, diseñadores UX, investigadores UX, diseñadores UI y desarrolladores), además de agrupar las preguntas específicas de cada perfil. Un factor importante para la codificación fue que se utilizó el software NVIVO 11, lo que facilitó aplicar dicha técnica de codificación a las 26 entrevistas, que realicé gracias a la codificación automática⁸.

Sin embargo, el mismo Saldaña señala que para llegar a mejores investigaciones es necesario hacer un segundo ciclo de investigación, que consiste en la “reorganización y condensación de la amplia gama de detalles analíticos en un «plato fuerte»” (2016: 235), y que permita dar tratamiento al tema específico de la investigación. Esta idea también es expuesta por Carol Ramírez Camargo y Felipe Aliaga en su texto *Teoría fundamentada e imaginario sociales*, donde, basados en la Teoría Fundamentada o Muestreo Teórico, recomiendan la utilización de dos ciclos de codificación; una abierta y otra Axial.

⁸ Las citas referentes a dichas tesis serán referenciadas con el código TF- seguida del nombre del entrevistado y la fecha de la entrevista. Los códigos del entrevistado se podrá constatar en el anexo titulado Tabla de Entrevistas, donde se encuentra información relevante sobre el perfil del entrevistado.

Dado que con el primero se realizó una codificación estructurada, para el segundo se empleó la codificación axial ya que es por este proceso que “se construye el esquema explicativo del fenómeno por medio del establecimiento de las relaciones entre las categorías y las subcategorías” (Ramírez Camargo y Aliaga, 2022: 183). Retomando a Saldaña (2016: 244), la codificación axial busca reensamblar los datos divididos para encontrar la categoría eje que articula la segunda investigación.

En el caso de esta investigación los datos se agrupan alrededor del imaginario de la ágil-flexibilización del trabajo, el cual fue encontrado en la historia de la agencia, pero se complementó con un análisis del discurso de la guideline de Material Design, que se explicará en el capítulo tres, especialmente por medio de la revisión bibliográfica del desarrollo histórico del sector UX/UI.

La revisión bibliográfica del desarrollo histórico no sirve sólo para construir el contexto de la investigación, sino de los procesos históricos que se derivan los imaginarios. Esto se sostiene a partir del concepto de Castoriadis, lo *Histórico-Social*, el cual define “el todo colectivo anónimo, el elemento impersonal-humano que llena toda formación social pero que también la envuelve o como la unión y la tensión de instituir la sociedad y de la sociedad instituida, de la historia hecha de historia en construcción” (Mouzakitis, 2014: 90).

Sin embargo, las reflexiones sobre Castoriadis y la historia son de ámbito filosófico y no metodológico, por lo que para el contexto histórico que se presenta en el capítulo 1 se emplea un método arqueológico similar al que utiliza Michel Foucault (1963), el cual consiste en “analizar los conocimientos de una época a partir de los documentos que conforman capas de enunciación llamadas «epistemes» para, de este modo, hallar las reglas anónimas e

históricas de la formación de los diversos discursos” y por supuesto de los imaginarios sociales (Fortanet Fernández, 2015: 151).

Es cierto que el concepto *episteme* tiene similitudes con imaginarios sociales, sin embargo el primero, al menos en la obra de Foucault, se refiere casi exclusivamente a los discursos modernos relacionados al delimitarlo como aquel elemento que “define las condiciones de posibilidad de todo saber, sea que se manifiesta en una teoría o que quede silenciosamente investido en una práctica” (Foucault, 2010: 183).

Por tanto, para estudiar las condiciones de posibilidad del saber y las estructuras de poder, hay que estudiar la enunciación de discursos, tomando en cuenta las posibilidades discursivas y la función del discurso en las prácticas no discursivas, dentro de un corpus histórico.

Sin embargo, la arqueología no tiene por objetivo dar cuenta de los discursos, sino que “consiste en un estudio sobre el saber. El saber se entiende como la formación, relación y funcionamiento de las visibilidades y renunciabilidades de una época. Para llevar a cabo dicho estudio, la arqueología se ocupa de los archivos, que son la expresión de los discursos y los observa con las gafas de los sistemas de formación.” (Sánchez López, 2023: 72).

El vínculo entre Castoriadis y Foucault se concentra en la capacidad simbólica del ser humano para ofrecer objetos de análisis consistentes con la sociedad de las que se emanan, y por tanto se posibilita no sólo el análisis de epistemes, sino el *descubrimiento* de los imaginarios sociales.

Por lo anterior, en el siguiente capítulo se realiza una arqueología del discurso laboral y económico que conformó la industria del diseño UX/UI, haciendo énfasis en ciertos discursos que permiten explicar la evolución de las formas de organización del empleo y el cambio

económico, sin descartar la información exclusivamente económica en un juego dialéctico entre discurso y estructuras económicas, y por ende, de poder. Lo anterior servirá para descubrir los imaginarios sociales del trabajo, construidos históricamente, pero además subrayar grados de heteronomía y autonomía en contextos laborales.

1.2 Teorías e imaginarios sociales sobre el trabajo en el capitalismo

contemporáneo

1.2.1 ¿Por qué es importante el trabajo?

Esta investigación se adscribe a los estudios del trabajo, que es un campo consolidado al que puede hacerse la legítima pregunta; “¿por qué es importante hacer estudios del trabajo?”.

Para responder esta pregunta sirve retomar el debate que plantea Kathy Weeks en *El problema del trabajo*, donde señala cómo los teóricos políticos se han concentrado más en “nuestras vidas como ciudadanos y no ciudadanos, como sujetos legales y portadores de derechos, como consumidores y espectadores, como devotos religiosos y miembros de una familia, que en nuestras vidas cotidianas en tanto que trabajadores” (2020: 16).

El trabajo va más allá de las sociedades, culturas o incluso modos de producción que habitamos. El mismo F. Engels reconoce el trabajo como “la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado, que hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre” (1969: 378).

Parece entonces que el trabajo es una constante en el desarrollo de la humanidad, tan relevante como el tiempo o el espacio, por lo que el hombre es adverbial al trabajo, como lo es al tiempo y al espacio (Lluís Duch en Moreta, 2019: 64).

Sin embargo, en los imaginarios sociales sobre el trabajo capitalista, todo aquel trabajo que no sea asalariado o privatizado parece invisibilizarse. Por ejemplo, todos los esfuerzos de cuidados fueron invisibilizados y hasta tiempos recientes es que se toman en cuenta (Batthyány, 2015).

Esta reflexión puede identificarse también, en la propuesta de Karl Polanyi, ya que caracteriza el significado substantivo de la economía como el “intercambio con el medio ambiente natural y social, en la medida en que este intercambio tiene como resultado proporcionarle medios para su necesaria satisfacción material” (1976: 155). En este sentido, podemos vislumbrar que las relaciones productivas presentes en las diversas sociedades y modos de producción, no se presentan únicamente en el trabajo capitalista.

El trabajo es entonces un medio para la subsistencia, y como tal necesario para el futuro de los seres humanos, por lo que Polanyi denunciaba y protestaba en contra de la forma en la que el capitalismo (con la imposición del sistema económico basado en el mercado) le había puesto precio al trabajo, la tierra y el capital (1976: 158).

La crítica del antropólogo económico sigue vigente, pese a las muchas transformaciones del trabajo mismo. La primera causa es que la propuesta de Polanyi se centra en la *institucionalización* —término también usado por Castoriadis— del capitalismo, y en consecuencia la institucionalización de un imaginario del trabajo.

1.2.2 Los imaginarios teológicos del trabajo

Al remitirnos al estudio del imaginario del trabajo, es posible dar cuenta de los vínculos que dicho imaginario guarda con aspectos propios de la religión cristiana. En este sentido David

Graeber (2020) encuentra la idea de que el trabajo es lo contrario a lo que se hace por placer, e incluso es un castigo, tal como se lee en el *Génesis* cuando Dios le dice a Adán:

Por cuanto has escuchado la voz de tu mujer y comido del árbol de que te mandé no comieses, maldita sea la tierra por tu causa; con grandes fatigas sacas de ellas el alimento en todo el discurso de tu vida [...] Con el sudor de tu rostro comerás el pan, hasta que vuelvas a confundirte con la tierra de que fuiste formado, puesto que eres polvo, y al polvo tornarás (Génesis 3: 17 y 19)

Sin embargo, el trabajo, similar al fuego de Prometeo, le “ofrece a los humanos la capacidad de producir comida, ropa, ciudades y nuevo universo material, se presenta como una muestra algo más modesta del poder divino de la Creación” (Graeber, 2020: 292).

Resulta entonces que en los imaginarios religiosos del trabajo fluye la tensión del trabajo como castigo, pero también como posibilidad, lo que confirma una vez más la tesis de Castoriadis sobre los imaginarios sociales como un resultado, no de una lógica conjuntista-identitaria de corte aristotélico-fregeliano, sino una lógica que permite la contradicción, la violación al principio de identidad, y la inclusión de un tercer excluido.

Dando continuidad al análisis de la relación entre el pensamiento económico y el pensamiento teológico, resulta fundamental retomar la propuesta de Max Weber (1991), quien señala la coincidencia entre el pensamiento protestante, calvinista especialmente, y el capitalismo, sobre todo a través de la profesión (*beruf*), que es una especie de “llamado”, una misión dada por Dios que el sujeto debe cumplir. El éxito en dicha profesión (expresada en dinero) es la prueba de que su alma será aceptada en el paraíso.

Podemos decir entonces que al *espíritu del capitalismo* que incentiva la búsqueda constante de la acumulación de riqueza, el aumento de la productividad y la eficiencia, se le adjudican

orígenes teológicos, lo que nos permite identificar ciertas actitudes e imaginarios que aún se conservan.

Los imaginarios religiosos sobre el trabajo se originaron en la estructura social de la edad media, en la que “los adolescentes comenzaban sirviendo como aprendices de un maestro artesano, después pasaban a ser oficiales, y sólo cuando alcanzaban el rango de maestro podían casarse, crear sus propios hogares y talleres, y empezar a escoger sus propios aprendices” (Graeber, 2020: 295).

Esta estructura social de la edad media, organizada por gremios de oficios, estableció una dinámica en la cual el trabajo cumple la función social de *madurar* al individuo, que sumado a los imaginarios teológicos del trabajo terminó por conformar la consigna “*debemos trabajar para ganarnos la vida*” — incluyendo el paraíso — en dos sentidos: 1) el desarrollo y la autorrealización del individuo y 2) el facto sentido de subsistencia y riqueza. El primero se fundamentaba, según Graeber, en que históricamente se ha visto al trabajo como el “medio por el que estos adolescentes podían aprender a ser adultos formales, disciplinados y autónomos” (Graeber, 2020: 301).

Por su parte, sobre el sentido de la subsistencia, Graeber rescata cómo el trabajo ha sido en gran parte visto como el principal productor de riqueza. No quiero obviar que en el modo de producción capitalista, la mayoría de las personas sólo poseen su fuerza de trabajo, pero sí resulta interesante que el imaginario social tiende a hacer pensar que la riqueza se obtiene principalmente del trabajo individual.

Este énfasis en el desempeño individual del trabajo es producto de la ideología liberal, lo que consiguió en gran medida *privatizar el trabajo*, que es un reflejo de ideas liberales como las

de John Locke, quien defiende el derecho natural a la propiedad privada, pero que se enfrentaba a la institución del Estado y a su legítimo derecho a normar sobre las relaciones laborales.

Conforme se avanzó del capitalismo clásico hacia el capitalismo industrial-fordista, se establecieron mecanismos adicionales que aseguraban la privatización del trabajo, comenzando por el hecho de la institucionalización del imaginario *trabajar para ganarse la vida* y el ocultamiento religioso de dichas ideas. Otros mecanismos que también ayudaron fueron la individualización del mercado laboral, así como la privación de público “externo” a los espacios de trabajo.

Sin embargo, de acuerdo con Weeks el motor central de la producción capitalista (y de la privatización) fue la institucionalización del trabajo asalariado justificado por un “derecho natural”, por lo que su importancia radica en que:

el trabajo asalariado sigue siendo en la actualidad la pieza clave de los sistemas económicos capitalistas. Por supuesto, es la forma de acceso de la mayoría de la gente a las necesidades de alimentación, vestido y refugio. No solo es el mecanismo primario por el cual se distribuye el ingreso, sino que también es el medio básico a través del cual se asigna el estatus y mediante el cual la mayoría de la gente accede a la atención sanitaria y a la jubilación. Después de la familia, el trabajo asalariado a menudo es la fuente de socialidad más importante para millones de personas, si no la única. La regla de oro de la crianza es educar a las criaturas con las competencias que aseguren tipos de empleo que puedan igualar —si no mejorar— la posición de clase de sus padres (Weeks, 2020: 22).

Tal como lo señala la cita anterior, la naturaleza de la privatización e individualización del trabajo impacta poderosamente en la constitución de las infancias, y por otro lado en los mismos trabajadores, ya que instauro y normaliza la competencia como un aspecto inherente

al trabajo, y el trabajo como la respuesta principal a su propia subsistencia y satisfacción de necesidades. En esta forma de sociedad existe poca imaginación para visualizar condiciones culturales donde la subsistencia no depende del trabajo asalariado, y esto se debe a que se ha dado una naturalización de éste, a tal grado de que parece algo necesario e inevitable en la vida. El trabajo asalariado y el capitalismo los vincula principalmente el contrato entre particulares, que implica que un empleado y un empleador acuerdan recibir/otorgar dinero por trabajo realizado, justo lo que le permite mantener el empleo en la esfera privada.

Más allá del impacto en la vida individual, para Weeks la institucionalización de estos imaginarios sociales consolidó lo que ella llama la *sociedad del trabajo*, la cual “se refiere tanto al papel del trabajo como mediador social constituyente de la subjetividad como al dominio de sus valores” (2020: 29), que sirve para describir la situación actual en la que el trabajo ha llegado a dominar todos los aspectos de la vida, y se ha institucionalizado la idea de que el trabajo es la fuente de valor, la medida de la contribución social y la clave para la realización personal, desvalorizando además otras actividades, como el cuidado, el ocio o los pasatiempos.

Los aportes de Weeks sirven para pensar gran parte de la historia del trabajo, y para descubrir los imaginarios que motivan varias instituciones relacionadas con la subsistencia, como la vivienda privada o el salario. Sin embargo, el capitalismo no es el mismo, y aunque el espíritu del capitalismo weberiano se mantiene, las condiciones de producción, acumulación y valor pueden transformarse.

Esto es relevante cuando se buscan los imaginarios sociales del diseño UX/UI, en donde el trabajo principal no es la transformación de la materia, sino la producción de conocimiento

y la construcción de productos no tangibles. Por lo anterior, en el siguiente apartado analizaré la propuesta del *capitalismo cognitivo*, en lo escrito por Andrea Fumagalli.

1.2.3 Claves desde el capitalismo cognitivo

El capitalismo cognitivo es una propuesta que responde a una condición económica particular caracterizada por la importancia de los datos, la información y el conocimiento como mercancía.

De esta condición económica surgieron propuestas que considero valiosas, como el *capitalismo de plataformas* de Nick Srnicek y el *colonialismo de datos* de Nick Couldry y Ulises Mejías, en donde se señala la importancia que están teniendo las compañías cuyas operaciones se basan en datos, como Facebook, Google o Amazon; y que gran parte de las empresas actualmente buscan la automatización de la extracción de datos, de la interacción socio-digital (Srnicek, 2018: 45), así como la datificación de la vida, es decir, de todos los aspectos de la vida (Couldry y Mejías, 2019: 5), como el clásico ejemplo de los Smartwatch, que toman medidas biométricas como pulso, frecuencia cardíaca u horas de sueño.

Me parece bastante útil construir un diagnóstico del presente a partir de darle un espacio predominante a los datos, sin embargo considero que dichos planteamientos sirven exclusivamente para dar cuenta del ámbito financiero de la economía, por lo que se pierde de vista el sujeto concreto y lo que las personas hacen con los datos, y por lo tanto también se crea una distancia entre el trabajo y la economía.

Para analizar las transformaciones que presenta el imaginario del trabajo en las sociedades contemporáneas, es necesario adentrarnos en el marco del capitalismo cognitivo. Dicha propuesta surge a inicios del siglo XXI, estimulada por el crecimiento de empresas de

software y tecnología, en el marco de la burbuja del Punto-com (que se explicará en el apartado 2.1.2).

El planteamiento del que mi investigación parte, busca dar un marco teórico al fenómeno en el que la tecnología posibilita la producción inmaterial, no sólo como pasatiempo, sino como una de las mercancías más valiosas del momento. Dentro de este tipo de producción se pueden encontrar (por lo menos) tres tipos de bienes (Zukerfeld, 2007):

- Bienes hechos puramente de información digital, como software, música, imágenes, textos, videos, gifs, etcétera.
- Bienes que procesan, transmiten o almacenan información digital, como discos duros o semiconductores de silicio.
- Bienes que hacen uso de los tipos anteriores como insumos decisivos de información digital, por ejemplo, en la industria farmacéutica, las revistas arbitradas, biotecnologías o modificaciones genéticas.

Estos tres tipos de bienes son característicos de la llamada cuarta revolución industrial y a inicios de siglo estaba claro que se mantenía el modo de producción capitalista, no obstante, los economistas se preguntaban cómo encontrar las clasificaciones básicas de *trabajo vivo* y el *trabajo muerto*, pero también entre el *capital fijo* y el *capital variable*.

En el capitalismo industrial-fordista el trabajo vivo es el trabajo que se realiza directamente por los trabajadores, utilizando su fuerza de trabajo y su habilidad para producir bienes y servicios, mientras que el trabajo muerto es el trabajo ya hecho que se incorpora en los medios de producción, como las máquinas, herramientas y materiales utilizados en el proceso productivo.

Por otra parte, el capital fijo y el capital variable son dos componentes importantes del capital total utilizado en la producción. El capital fijo se utiliza para reducir el tiempo de trabajo

necesario para producir bienes y servicios, lo que aumenta la productividad del trabajo. Sin embargo, el capital fijo no produce valor por sí mismo, sino que sólo contribuye a la producción de valor a través del trabajo vivo de los trabajadores. Por su parte, el capital variable, que se gasta en salarios, es el único componente del capital que puede crear valor.

Sin embargo, a diferencia del capitalismo industrial-fordista,

En el capitalismo cognitivo el ser vivo contiene en su seno ambas funciones: capital humano y capital variable; esto es, los instrumentos que son producto del trabajo pasado y el trabajo vivo presente: el *bios*. Pierde importancia la distinción, típica del modelo del capitalismo industrial-fordista, entre capital fijo y capital variable, o entre trabajo vivo incorporado en la fuerza de trabajo y trabajo muerto de las máquinas. El cuerpo de la fuerza de trabajo, en tanto sedimentación de saberes codificados, conocimientos históricamente adquiridos y experiencias, en definitiva trabajo pasado, más allá de contener la facultad del trabajo, funciona también como contenedor de las funciones típicas del capital fijo, de los medios de producción (Fumagalli, 2010: 266).

Es aquí en donde encontramos al humano corporizado dentro del régimen del capitalismo, y es éste el centro del conocimiento. No puede entenderse el capitalismo cognitivo sin un cuerpo que pueda experimentar procesos cognitivos, y como tal la vida.

La propuesta del capitalismo cognitivo tiene como centro el conocimiento, reconociendo que si en capitalismo anterior el modelo del capital era Dinero → Mercancía → Dinero, es decir que se conseguía capital por medio de mercancías, en la actualidad el ciclo es Dinero → Conocimiento / Mercancía → Dinero (Fumagalli, 2008: 88). ¿Cómo es que esto sucede? La explicación que da Antonio Negri, retoma el concepto *General Intellect* desarrollado por Marx, que puede pensarse como la suma de todo el conocimiento y habilidades que son necesarios para la producción en una sociedad determinada, y que se acumulan y se transmiten a través del tiempo. En los *Grundrisse*:

se señala que a medida que se desenvuelve la gran industria, la riqueza va a depender menos del tiempo de trabajo y más de la potencia productiva del saber social, de lo que depende en última instancia el estado general de la ciencia y la tecnología. Negri postula que así como el trabajo se va transformando en trabajo inmaterial, la fuerza de trabajo se convierte en “intelectualidad de masas”. El actor fundamental del proceso de producción es el saber social general y la plusvalía capitalista asume aquí una nueva forma (Míguez, 2014: 30).

La opinión de Marx es que dentro del capitalismo, el *General Intellect* se convierte en una forma de capital fijo, que es propiedad de los capitalistas y se utiliza para la producción de plusvalía, lo que presupone un proceso de acumulación que permita la expropiación del conocimiento general del ámbito social, para ser incorporado a la estructura privada de la empresa. De esta manera, el conocimiento y la creatividad de los trabajadores se convierten en una fuente de valor que es apropiada por los capitalistas.

El rescate que hacen los teóricos italianos del capitalismo cognitivo del general intellect, le da título al libro de Fumagalli —*Bioeconomía y capitalismo cognitivo*—, ya que es la fetichización del *bios*, de la vida. Con esto como punto de partida, es posible recuperar los aspectos más relevantes y útiles para esta propuesta, que son 1) la distinción entre los tipos de conocimiento existentes, 2) la transición del trabajo intelectual desde el digital al cognitivo, y 3) la fetichización de lo simbólico y lo cultural.

1.2.3.1. Tipos de conocimiento del capitalismo cognitivo

Fumagalli señala que por la importancia que adquiere el conocimiento dentro del capitalismo cognitivo se requiere una clasificación de este, por lo que plantea cuatro clases de conocimientos, los cuales se explican a continuación:

- **Conocimiento personal:** “El conocimiento personal es el conjunto de nociones e informaciones que constituyen el trasfondo cultural de cada individuo” (Fumagalli, 2010:100). Cuando mencionamos el trasfondo cultural estamos hablando naturalmente de condiciones geoeconómicas, pero también de la historia de vida del sujeto sumada a la autopercepción sobre sí mismo, el Talento y el carácter personal.
- **Conocimiento social:** “Viene definido por el conjunto de saberes individuales que requieren una interdependencia entre diferentes personas. Cada individuo es portador de nociones que no son suficientes por sí mismas con el fin de afrontar y resolver los problemas productivos y sociales” (Fumagalli, 2010: 101), por lo que puede pensarse como un conocimiento relacional que tiene la capacidad producir más conocimiento individual.
- **Conocimiento codificado:** por este tipo de conocimiento “se entiende al conocimiento social que está formalmente personificado en el individuo, pero que puede ser separado de la persona que lo porta [...] se puede transmitir y, por lo tanto, puede ser colocado fuera de la persona a través de procedimientos técnicos estandarizados de comunicación” (Fumagalli, 2010: 103). Al hablar de este tipo de conocimiento el autor se refiere sobre todo a tecnologías digitales, sin embargo, puede pensarse también en tecnologías analógicas como libros.
- **Conocimiento Tácito o Bioconocimiento:** “Es el conocimiento que no puede ser corporizado de quien lo posee. Constituye, por lo tanto, un conjunto de saberes que está intrínsecamente conectado con la vida del individuo [...] En otras palabras, el conocimiento tácito no puede ser ni codificado ni expropiado: es más bien

autoapropiable, desde esta perspectiva, representa un valor considerable para quien pueda disponer del mismo.” (Fumagalli, 2010: 104).

Al retomar estos tipos de conocimiento es posible reconocer el papel del conocimiento en la producción de productos digitales, por lo que también es importante tomar en cuenta la mediación digital de la tecnología y la manera en la que predispone ciertos procesos cognitivos.

1.2.3.2 Del trabajo digital al trabajo cognitivo

La emergencia del trabajo digital como el empleo de tecnologías digitales, con todas las predisposiciones que éstas tienen. Este tipo de trabajo tiene tres características fundamentales, que son: “[1] la flexibilidad, [2] la necesidad de insertarse en una relación de cooperación dentro de la sociedad y [3] la naturaleza lingüístico-comunicativa de la prestación laboral” (Fumagalli, 2010: 193).

Estas tres características marcan una diferencia importante entre el trabajo contemporáneo y el trabajo industrial; ya que si en el fordismo-toyotismo la administración científica establecía lugares permanentes a trabajadores, en la actualidad se permite la flexibilización de actividades y de toma de decisiones. En el trabajo dentro de una línea de producción, la interacción entre trabajadores era mínima, mientras que en la actualidad se requiere mucha más interacción humana y trabajo en equipo.

Finalmente, sobre la naturaleza lingüístico-comunicativa de la prestación laboral es necesario establecer un punto de partida: la interacción con una computadora es pura interacción simbólica. Bastante lejos de la transformación de la materia (trabajo industrial o artesanal) o la administración de flujos de energía (electrónica), el trabajo digital requiere sobre todo la

manipulación de signos y símbolos mostrados e interpretados por el sistema con el que estemos interactuando. En este sentido, el trabajo pasó de la efectiva transformación de la materia a la manipulación sígnica en un ordenador.

Debido a esta condición, muchos trabajos en la actualidad requieren niveles más altos de compromiso, donde la responsabilidad y las tomas de decisiones son mayores, de igual manera se requiere una profesionalización mayor para puestos bajos.

La transición del trabajo digital al trabajo cognitivo radica en la correcta utilización de símbolos a través de procesos semio-cognitivos para desempeñarse en el ámbito laboral. Es precisamente el *general intellect* y los tipos de conocimiento mencionados anteriormente los que enfatizan que cada vez cobra mayor relevancia el trabajo intelectual, siendo capaz de procesar y encarnar el conocimiento, interpretar y decodificar la información disponible, y orientarla de manera efectiva hacia la producción.

Este vínculo entre conocimiento-simbólico-capital, es lo que permite plantear que dentro del capitalismo cognitivo, lo simbólico e imaginario son susceptibles de ser expropiados para la producción y lógica capitalista.

1.2.3.3 Claves para analizar la fetichización de la cultura

Para Marx, el valor de la mercancía está constituido por el tiempo de trabajo socialmente necesario para producirla, sin embargo, la postura materialista omite el valor simbólico de las mercancías. La omisión es importante al tomar en cuenta que “la dimensión inmaterial de los productos prevalece sobre su realidad material; su valor simbólico estético o social sobre su valor de uso práctico y, por supuesto, sobre el valor de cambio que cancela” (Gorz, 2003: 35).

En una sociedad postcultura de masas y rodeados de productos digitales, lo inmaterial, lo simbólico y lo imaginario se vuelven más importantes, y económicamente relevantes. Bajo este pensamiento, no sólo se exige una extracción de conocimiento, datos y saberes culturalmente importantes, sino que se le pone precio a la cultura. Tal como lo expone Fumagalli:

Cuando la mercancía es símbolo, no hay diferencia entre producción y consumo, o dicho de otro modo no hay separación entre producción y realización. Se trata de la valorización del lenguaje, que es tal sólo en el momento en que el propio lenguaje se expresa y no sólo cuando éste es creado. Es en este sentido por lo que en el capitalismo cognitivo se pasa del fetichismo de la mercancía, de memoria, al fetichismo de lo simbólico, del lenguaje y, en última instancia de lo imaginario. Y esto se da en todas las fases económicas, desde las finanzas al consumo, al tiempo que invade también la vida de los individuos mucho más allá del tiempo codificado del trabajo (2010: 273).

A partir de estas herramientas sobre el trabajo es que podremos dar cuenta de la valorización del trabajo virtual en la creación de una interfaz, especialmente con las herramientas del *UX Research*, pero, además, en capítulos subsecuentes se podrá dar cuenta de los conflictos al interior de la producción.

1.2.4 Trabajo atípico y trabajo precario

Según lo planteado por Weeks sobre la privatización del trabajo, es a través del contrato individual que la relación entre empleado y empleador es negociada en la esfera privada, lo que abre puerta a fenómenos contemporáneos de empleo como el trabajo atípico y el trabajo precario.

En sus inicios, el concepto de *trabajo atípico* sirvió para definir aquellos trabajos que son distintos al trabajo que durante mucho tiempo se consideró típico o normal, “es decir,

distintas al trabajo asalariado en la industria, formal, en grandes empresas, sindicalizado, con contrato colectivo, prestaciones y acceso a la seguridad social” (Reygadas, 2011: 23).

Como señala Reygadas (2011), tales características en negativo parecen más una definición del trabajo precario que de los trabajos atípicos, por lo que en su texto señala siete dimensiones que permiten caracterizar mejor los trabajos atípicos. A continuación, se enlistan dichas dimensiones (pp. 24-32):

- Primera dimensión: se da más en sectores diferentes a la manufactura o la producción y que probablemente se desarrolla más en la agricultura, y especialmente en los servicios
- Segunda dimensión: además de la relación empleado-empleador se incluyen un tercer actor clave, como puede ser el cliente, el consumidor o el ciudadano en el proceso de trabajo.
- Tercera dimensión: el trabajo se basa en una combinación de actividades materiales y mentales/inmateriales, con mucho más énfasis en estos últimos.
- Cuarta dimensión: un incremento en la necesidad y utilización de conocimiento técnico, científico y tecnológico.
- Quinta dimensión: gracias a las tecnologías de comunicación e información se emplean esquemas de trabajo desde diferentes localidades.
- Sexta dimensión: refiere a la flexibilización productiva, en la que se comprende cómo los productos, la organización de la empresa, del trabajo o las tareas de los trabajadores se vuelven menos rígidas y permiten más cambios.
- Séptima dimensión: diversidad a las normas y esquemas de contratación, pago y prestaciones, omitiendo o transformando lo estipulado en las leyes locales de los países.

Estas siete dimensiones connotan aspectos interesantes que se observan en el sector UX/UI, ya que en gran medida el diseño UX/UI es una actividad novedosa, sin embargo, el sector del desarrollo de software no es nuevo, por lo que para poder identificar lo atípico y lo

precario en la agencia, es necesario repasar las dimensiones del *trabajo precarizado*, las cuales de acuerdo con Reygadas (2011: 33-37) son las siguientes:

- Primera dimensión: son empleos inestables e inseguros, con contratos temporales y sin la seguridad que a futuro podrás seguir trabajando ahí.
- Segunda dimensión: “Los empleos precarios están marcados por altos niveles de indefensión de los trabajadores, por la inexistencia o debilidad de sus organizaciones gremiales y por la ausencia o deterioro de las normas y las instituciones laborales que les permitan ejercer sus derechos” (Reygadas, 2011: 35).
- Tercera dimensión: falta de seguridad social y de prestaciones laborales como Afore, servicios médicos, derecho a pensiones por enfermedad, jubilación o seguros de vida.
- Cuarta dimensión: empleos poco competitivos frente a las condiciones económicas, lo que se transfiere en salarios reales bajos, sumado a pocos estímulos de compensaciones.

Se retoman estas perspectivas teóricas para poder caracterizar de forma más concisa las condiciones laborales que se establecen en PixelLogic, y que serán retomadas más adelante.

1.2.5 La sociedad del cansancio y la sociedad del trabajo

No es descabellado señalar que Byung-Chul Han ha sido el filósofo más mediático de los últimos años y fue posiblemente con trabajos como *La sociedad de la transparencia*, o específicamente *La sociedad del cansancio* que se ganó dicha popularidad. Es en este último en donde Han diagnostica a la sociedad contemporánea como una sociedad del *rendimiento* (Han, 2012: 25), cuyo efecto maligno no es la creación de rebeldes o desviados, sino de sujetos deprimidos y fracasados.

Según explica Han, esta sociedad del rendimiento está seducida por el imaginario social del *poder hacer (können)* de forma más rápida y mejor. “El poder eleva el nivel de productividad obtenido por la técnica disciplinaria, esto es, por el imperativo del deber. En relación con el

incremento de productividad no se da ninguna ruptura entre el deber y el poder, sino una continuidad” (Han, 2012: 28).

En esta seducción, el imaginario del rendimiento se vuelve autoexigencia, lo que a decir de Han termina por impactar socialmente en una epidemia de depresión y otros trastornos psicológicos (Han, 2012: 16). Es el mandato del rendimiento en la sociedad del trabajo.

La tradición heideggeriana de Han lo orilla a centrar su análisis en la experiencia individual, y en la patología individual de la experiencia del rendimiento (como lo hace gran parte de la fenomenología), haciendo énfasis en cómo el mandato por el rendimiento provoca un cansancio tal, que inmoviliza a las personas (Han, 2012: 73).

Sin embargo, en mi opinión Han pierde de vista el factor estructural; es cierto que podríamos hacer una interpretación que explica cómo los imaginarios de aceleración y rendimiento obligan a las personas a vivir en constante depresión, pero ciertamente hay un vacío entre la experiencia del trabajo y el mandato del rendimiento

El origen del mandato del rendimiento no se encuentra en el libro de Han, y hace parecer que las personas se autoexigen por sus propios deseos. Sin embargo, Han no muestra quién ejerce la violencia neuronal, y por tanto hace parecer que la autoexigencia es la peor de las penitencias, y es ahora el individuo explotándose a sí mismo la causa de su propia desgracia, cuando, en un ejercicio de reducción al absurdo, aún existen en el mundo trabajos esclavistas.

Esta investigación, contrastando con lo propuesto por Han, pretende ahondar en cómo el trabajo asalariado es lo que vincula la experiencia individual del cansancio y la sociedad del rendimiento; la inclusión de la mayoría de los empleados en estructuras jerárquicas en

organizaciones privadas, donde el empleador suele brincar la jurisprudencia, es la condición necesaria (más no suficiente) para la constitución de una sociedad del cansancio.

Por lo anterior, la sociedad del trabajo subsana lo que Han da por hecho, y para esta investigación permite mostrar los imaginarios sociales involucrados entre el mandato del rendimiento y la sociedad del trabajo.

Por otra parte, es posible vislumbrar que el centro de la preocupación de Weeks y Han no es el trabajo en abstracto ni en la historia, sino que está ampliamente arraigado en las sociedades del siglo XXI. El filósofo coreano se ha concentrado especialmente en los trabajos más novedosos, pensando sobre todo en dinámicas donde la tecnología es predominante, mientras que Weeks se mantiene a la vanguardia de la crítica de la cultura del trabajo que invisibiliza el trabajo de cuidado de grupos subalternos, un trabajo que no suele ser remunerado.

Lo recorrido hasta ahora no son, obviamente, todas los conceptos y teorías para analizar el trabajo en la actualidad, pero sí son los puntos de vista que me permiten salir de categorías clásicas y acercarme al trabajo desde el paradigma interpretativo, que dé cuenta del trabajo cognitivo y simbólico. Si bien, busqué desvincularme de ciertas categorías clásicas del estudio del trabajo, las referencias tomadas en éste y el siguiente capítulo no dejan de dar cuenta desde un punto de vista crítico la condición actual del trabajo.

La concatenación entre los estudios del imaginario con la perspectiva crítica son aspectos fundamentales para estudiar el trabajo de alta tecnología, y es justamente el puente entre las dos perspectivas lo que permite tanto metodológica como críticamente, acercarme a una industria emergente, prometedora y crucial en la sociedad contemporánea, sin perder de vista las contradicciones y consecuencias negativas de dicha configuración.

Capítulo 2. Economía, Metodologías Ágiles y Sector de Diseño UX/UI

En este capítulo hago énfasis en el surgimiento de los imaginarios sociales relacionados con el trabajo de diseñadores UX/UI, a través de un repaso histórico que sirve como una arqueología en términos foucaultianos, sobre ciertos imaginarios vinculados al diseño UX/UI. Dicho repaso no sólo permitirá identificar las condiciones históricas que posibilitaron la emergencia del sector, sino que también servirá para identificar y exponer algunos imaginarios sociales relacionados tanto con la idea de trabajo como con el diseño.

En este punto conviene adelantar que la producción en el sector UX/UI gira alrededor del imaginario de la agilidad y la flexibilidad, pero ¿por qué es tan importante esta *ágil-flexibilidad*? El fundamento no sólo está en la evolución económica del capitalismo industrial, sino en un aprendizaje histórico, ya que desde tiempos premodernos los territorios con condiciones de trabajo más *flexibles* son privilegiados por las innovaciones y beneficiados económicamente. Es similar a como lo expone Eric Wolf en el caso de Inglaterra, que logró ser la cuna de la Revolución Industrial gracias a que era:

un país marginal y colonial frente a un continente poblado con instituciones más complejas que las suyas [...] Su campesinado reveló ser muy débil jurídicamente y fue desarraigado con facilidad. [...] Su modo de gobierno, con su mezcla de cosas viejas y nuevas, pero sobre todo de costo muy bajo, tuvo un éxito notabilísimo en cuanto al establecimiento y sostenimiento de fuerzas de clases de las que dependería la industrialización capitalista venturosa (Wolf, 2006: 156)

Los espacios y geografías que son más flexibles, desregulados y autónomos tienden a incentivar la innovación de productos y de mercado, adelantándose a posibles competidores, enriqueciéndose más rápidamente: el espíritu del capitalismo (Weber, 1991).

Parece entonces que fue necesaria una transformación del trabajo rígido y poco flexible del fordismo hacia entornos que incentiven la innovación, por lo anterior en el primer apartado de este capítulo haré un recorrido de las condiciones económicas que posibilitaron el surgimiento de las grandes empresas de tecnología digital, y por antonomasia del sector UX/UI, cómo surge la llamada *economía creativa o naranja* como un término económico que utiliza la creatividad y la cultura para generar valor, sobre todo después de la pandemia por COVID-19.

En el segundo apartado, trazaré la trayectoria del trabajo clásico del capitalismo fordista hacia nuevas formas de trabajo más parecidas al toyotismo, que en la actualidad se hacen nombrar *metodologías lean o ágiles*, y las cuales están sumamente popularizadas en la producción tecnológica a partir de la llamada siliconización del desarrollo de software, que implica que empresas de tecnología copian y asumen las ideas de las empresas de Silicon Valley.

En el tercer apartado hago un breve recorrido de cómo los discursos dentro del diseño se transformaron dando paso al paradigma actual denominado *diseño centrado en el usuario* (UCD, por sus siglas en inglés), desde el cual se planteó el diseño UX/UI. En el último apartado de este capítulo caracterizaré cómo la economía creativa y las metodologías ágiles determinan el mercado del trabajo y al trabajo mismo dentro del sector UX/UI.

Al hacer este repaso, al igual que Foucault estudiando la historia de la locura o de las prisiones, iremos descubriendo y señalando los imaginarios principales que rodean el trabajo en diseño UX/UI como un telón global e histórico que envuelve las particularidades de PixelLogic y sus trabajadores.

2.1 Contexto económico: Del fordismo, la acumulación Flexible y la economía creativa

El término posmodernidad sirve para designar una serie de cambios que sucedieron en la segunda mitad del siglo XX. Las raíces del movimiento posmoderno existen desde finales del siglo XIX con los cuestionamientos y críticas intelectuales a ideas modernas de personalidades como F. Nietzsche o M. Duchamp, los cuales influyeron en muchos intelectuales autodenominados posmodernos como G. Deleuze, J.-F. Lyotard o Arthur Danto. No obstante, los verdaderos cambios posmodernos fueron traídos por el adelgazamiento del Estado, con el neoliberalismo y la transformación económica de los años setenta, que tiene como punto de inflexión el 15 de agosto de 1971, día que el presidente de Estados Unidos, Richard Nixon, buscando soluciones a la crisis del endeudamiento, consecuencia de la guerra de Vietnam, anunció que

los dólares en el extranjero ya no serían redimibles en oro, acabando así con el último vestigio del patrón oro internacional. Se trataba así del final de una política que había estado en vigencia desde 1931, y confirmada por los acuerdos Breton Woods, al final de la Segunda Guerra Mundial [...] Al hacerlo, Nixon dio inicio al régimen de fluctuaciones monetarias que continúan hasta hoy en día (Graeber, 2022: 477).

La consecuencia a corto paso de este cambio fue que el precio del oro se disparó llegando a un máximo de 600 dólares por onza en 1980, a la vez de que el valor del dólar cayó en picada, y dado que muchos países poseían una gran cantidad de dólares, “el resultado fue una masiva transferencia de riquezas de los países pobres (que carecían de reservas de oro) a los ricos, como Estados Unidos o Gran Bretaña” (Graeber, 2022: 478).

Desde la perspectiva del geógrafo David Harvey, el movimiento de Nixon respondió a la caída de la productividad y de la rentabilidad de las corporaciones después de 1966, que sólo

era un síntoma de “la pérdida de poder de los Estados Unidos para regular el sistema financiero internacional” (Harvey, 2012: 165).

EE. UU. no sólo estaba perdiendo la capacidad para regular el sistema financiero internacional, sino que estaba perdiendo el control sobre el mercado del trabajo. Esto gracias a que muchos países del sur global se estaban industrializando con modelos fordistas o en ultramar buscando “nuevos lugares donde las exigencias del contrato social con las fuerzas del trabajo eran mucho más débiles o inexistentes” (Harvey, 2012: 165).

Lo que buscaba Estados Unidos durante los años setenta era eliminar la *rigidez* en los sistemas de producción en masa, en el mercado del trabajo y en los contratos laborales; y en los compromisos estatales por prestaciones y seguridad social. A esto se le debe sumar la crisis del petróleo de 1973, producto de la Guerra de Yom Kippur entre Israel contra Egipto y Siria, que cuadruplicó el precio del barril.

En este punto vale la pena remarcar que la *rigidez* se construyó como un imaginario social, institucionalizado en leyes, organizaciones laborales y obreras, así como los arreglos entre empleados y empleadores. Toda esta estructura jurídica-social institucionalizaba formas de hacer las cosas, que representaban “limitantes” a empresas e industrias para obtener mayores ingresos, aun pasando sobre derechos laborales o la regulación fiscal por parte del estado.

En respuesta a todo el imaginario y la institucionalización de la *rigidez*, durante la década de los ochenta, el mando de la Reserva Federal de Estados Unidos, Paul Volcker en EE. UU. y Margaret Thatcher en Reino Unido, rescataron la doctrina política-económica denominada *neoliberalismo*, que es

una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades

empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad del comercio. El papel del Estado es crear y preservar el marco institucional apropiado para el desarrollo de estas prácticas (Harvey, 2007: 6)

A partir de esta doctrina, la economía tendió hacia lo que Harvey llama *acumulación flexible*, la cual

apela a la flexibilidad con relación a los procesos laborales, los mercados de mano de obra, los productos y las pautas de consumo. Se caracteriza por la emergencia de sectores totalmente nuevos de producción, nuevas formas de proporcionales servicios financieros, nuevos mercados y, sobre todo, niveles sumamente intensos de innovación comercial, tecnológica y organizativa. (Harvey, 2012: 170)

La *acumulación flexible* (como eje económico) y el neoliberalismo (como eje político) han moldeado más que la política anglosajona, ya que con el apoyo de la cuarta revolución industrial⁹ y el impacto cultural de fenómenos complejos como la globalización, todos los aspectos de la vida humana han sido reconfigurados. En este cruce se encuentra el sector UX/UI, cuya emergencia no hubiera sido posible sin alguno de estos aspectos, por lo que para estudiar el mercado del trabajo del sector UX/UI es necesario tomar en cuenta todas estas reconfiguraciones.

2.1.1 Del fordismo a la acumulación flexible

Previo a la *acumulación flexible* existió el *fordismo*, que es el término que hereda Harvey de A. Gramsci, para señalar un régimen de *acumulación*¹⁰ en el que la producción en serie estableció formas de trabajo que impactaron directamente a la sociedad. Tal como escribe

⁹ La cuarta revolución industrial “no sólo consiste en máquinas y sistemas inteligentes y conectados. Su alcance es más amplio. Al mismo tiempo, se producen oleadas de más avances en ámbitos que van desde la secuenciación genética hasta la nanotecnología, y de las energías renovables a la computación cuántica. Es la fusión de estas tecnologías y su interacción a través de los dominios físicos, digitales y biológicos lo que hace que la cuarta revolución industrial sea fundamentalmente diferente a las anteriores” (Schwab, 2017 :21)

¹⁰ Harvey emplea *Régimen de Acumulación* para describir “la estabilización en un largo periodo de la asignación de producto neto entre el consumo y la acumulación; implica cierta correspondencia entre la transformación de las condiciones de producción y las condiciones de reproducción de los asalariados” (Harvey, 2012: 143).

Friedrich W. Taylor, “la función administrativa sólo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal” (Taylor, 1980: 125).

Todo este cambio tiene su fecha simbólica el 25 de septiembre de 1926, en la que Henry Ford anunciaba la implementación de jornadas de ocho horas por cinco dólares en la línea de producción automotriz en Dearborn, Michigan (Harvey, 1994: 147). La idea de Ford no era sólo una transformación de la forma en la que se produce a través la aplicación de *principios científicos* a la administración, sino un impulso a una nueva sociedad de consumo masivo, “un sistema de producción de la fuerza de trabajo, una nueva política de control y de dirección del trabajo, una nueva estética, y una nueva psicología; en una palabra: un nuevo tipo de sociedad racionalizada modernista, populista y democrática” (Harvey, 2012: 148).

La idea de Ford no era sólo transformar la producción y la administración, sino transformar la vida humana, al proveer de tiempo libre y poder adquisitivo para consumir los productos que las empresas mandarían en cantidades cada vez mayores. Es decir, la sociedad del consumo debía existir para que la producción en masa le proveyera.

Los principios taylor-fordistas se basaban en una racionalización sobre las tareas individuales y sencillas de los trabajadores, mientras que las organizaciones debían imponer estructuras jerárquicas de la autoridad y el flujo de la información.

Como una nota, dentro de la teoría taylorista de la organización, la creatividad de los trabajadores no tiene mucho campo de juego, sino que el trabajador se limita a tareas sencillas por un pago establecido, en el que el gozo de la creatividad es omitido en pro de la racionalización.

Empero la Depresión del 29¹¹ obligó a Ford a despedir empleados, por lo que “delegó” a Franklin Roosevelt e ideas keynesianas impulsar una nueva sociedad. La política del periodo entreguerras no era la construcción de empresas que permiten el desarrollo económico de las personas, sino el papel del Estado como regulador del capitalismo al tener un control sobre las relaciones salariales y promover el llamado *estado del bienestar* a través de programas de seguridad social.

Fue bajo el *New Deal*¹² que el presidente Roosevelt procuró el bienestar social de los trabajadores, principalmente a través de la fallida ley National Industrial Recovery Act (NIRA) de 1933, que fue mecanismo dirigido a la planeación para la recuperación industrial por medio de la cooperación entre empresarios, trabajadores y gobierno. Además de buscar una competencia justa, el ámbito laboral

garantizó al movimiento obrero el establecimiento de un salario mínimo, límites al día y semana laboral, prohibición del trabajo infantil, y muy importante, la sección 7(a) de esta ley establecía el derecho de los trabajadores a negociar de forma colectiva sus contratos laborales, así como crear sus propios sindicatos (Ortega Riquelme, 2004: 119).

Pese a que la NIRA fue declarada anticonstitucional por presión de los empresarios en 1935, la mayoría de los derechos enunciados arriba se mantuvieron y permanecieron vigentes en la National Labor Relations Act de 1935.

¹¹ Conviene mantener en mente que una de las principales razones del Jueves Negro fue la sobreproducción, lo que sigue siendo un riesgo en la actualidad, y al cual la *acumulación flexible* ha sido una propuesta de solución.

¹² El New Deal fue un programa de políticas implementado por el presidente estadounidense Franklin D. Roosevelt durante la década de 1930 para combatir los efectos devastadores de la Gran Depresión. Consistió en una serie de reformas y programas gubernamentales destinados a estimular la economía, crear empleos, proteger los derechos de los trabajadores y proporcionar asistencia a los ciudadanos más vulnerables. El New Deal estableció agencias como la Works Progress Administration (WPA) para generar empleo, implementó regulaciones financieras y bancarias, promovió la seguridad social y promulgó leyes laborales que protegían a los trabajadores. Este enfoque intervencionista del gobierno transformó la economía y sentó las bases del Estado de bienestar en Estados Unidos.

A pesar de la muerte de Roosevelt, con el fin de la Segunda Guerra Mundial, la economía y el mercado del trabajo se transformó de forma profunda, dando paso a una época de excepcional (Piketty, 2015: 391) crecimiento económico y social, de la mano del Acuerdo Bretton-Woods, ideado por Keynes y Harry White, y una expansión del fordismo-keynesianismo.

El periodo de posguerra asistió al surgimiento de una serie de industrias fundadas en tecnología que habían madurado en los años entreguerras y que habían sido llevadas a nuevos extremos de racionalización en la Segunda Guerra Mundial. Automóviles, construcción de barcos y de equipos de transporte, acero, petroquímica, artefactos eléctricos para el consumo, y la construcción se convirtieron en mecanismos propulsores del crecimiento económico centralizado en una serie de regiones de gran producción de la economía mundial (Harvey, 2012: 154).

Fue así como para los años 50, países como México lograron la estabilidad económica con la mezcla de estatismo del bienestar, administración económica keynesiana y control sobre las relaciones salariales. Esta mezcla es por lo que Harvey considera al fordismo más una *forma de vida total* (2012: 159) que un simple sistema de producción en masa, ya que las implicaciones que estas reformas tuvieron en la vida cotidiana son inconmensurables.

En México, a este periodo donde se buscó la industrialización por sustitución de importaciones y que erróneamente se engloba con el *Milagro Mexicano*, comprende desde 1940 a 1970, en el que se obtuvo “un crecimiento sostenido de la economía, con tasas de incremento del Producto Nacional Bruto (PNB) del 6 % anual durante la mayor parte del periodo, estabilidad en los precios y el tipo de cambio, y déficit público y deuda externa manejables” (Cabranes, Domínguez y Ortiz, 2019: 57).

Las relaciones laborales y valores estéticos tomaban forma gracias al avance tecnológico, y se consolidaba un mercado internacional en constante expansión, producto de la ocupación estadounidense o a través del Plan Marshall de rescate a Europa. A partir de esta expansión

forzosa, el capital excedente de Estados Unidos se integraba a mercados extranjeros y lograba integrar territorios no alineados a un nuevo tipo de capitalismo.

A este fenómeno se le nombra *fordismo periférico* y aunque existe una discusión sobre si en México se aplicó o no, es importante mostrar que se logró una industrialización sustancial por regímenes corporativistas y proteccionistas que ligaban empresarios, gobiernos y sindicados como en el caso de México y el régimen priista.

De cualquier forma, es importante señalar que fue en este periodo de la historia que se conformó el imaginario del trabajo digno, como aquel que se caracteriza

por ser permanente y estar respaldado por un contrato escrito; además, es de tiempo completo, se basa en una relación laboral establecida con un empleador claramente identificable y está protegido por la ley [...] implicaba cierto grado de estabilidad y de condiciones dignas de trabajo: regularidad del empleo y duración de por vida; ingresos seguros, protección del trabajador sancionada por la ley (Rojas García y Salas Páez, 2011: 118-119).

Esta caracterización es producto de la estabilidad laboral extraordinaria de mediados del siglo XX, y aunque en la actualidad se suman condiciones como la posibilidad de hacer home office o gastos médicos mayores, existen muchos empleos que no llegan ni a las condiciones básicas señaladas en la cita.

En este sentido, el imaginario del trabajo digno varía dependiendo de clases sociales o profesiones, ya que para algunas personas el trabajo digno podría incluir seguro dental, día de *home office* o incluso menos horas a la semana. No obstante se mantienen cuatro condiciones básicas del empleo digno: certidumbre sobre la continuidad del trabajo, control sobre el trabajo, protección social, un ingreso estable [y económicamente competente] (Rojas García y Salas Páez, 2011: 119).

Sin embargo, el modelo no duraría más de 20 años, ya que en la década de los setenta la ruptura del acuerdo Bretton-Woods, la recesión de 1973 y la crisis del petróleo llevaron a una fuerte deflación¹³ entre 1973 a 1975, por lo que se realizaron los primeros esfuerzos a hacia un régimen de acumulación flexible.

Como ya mencionamos, el primer paso fue romper el patrón oro-dólar; y el segundo, que impactó directamente en los procesos productivos, fue la tercerización de servicios, que obligaba a empresas grandes y pequeñas a la subcontratación. Asimismo, las empresas fordistas se abrieron a la posibilidad de fabricar series más pequeñas de varios productos. Con estas transformaciones, las empresas lograban satisfacer un espectro mucho más amplio del mercado con rápidas variaciones.

Estos sistemas de producción flexible han permitido acelerar el ritmo de la innovación del producto, además de explorar nichos de mercado altamente especializados y de pequeña escala [...] El tiempo de rotación del capital se redujo de manera rotunda con el despliegue de las nuevas tecnologías productivas y las nuevas formas organizativas (Harvey, 2012: 179).

Por su parte, la reorganización del sistema financiero se basó en un movimiento doble que implicaba: 1) la formación de conglomerados e intermediarios con presencia global; y 2) un incremento acelerado de productos financieros, incluso descentralizados. Lo que se estableció con ese movimiento fue la desregulación estatal-local, por un único mercado mundial para el dinero y el crédito, soportado en red electrónica mundial que asegura la coordinación internacional e instantánea de los movimientos en las bolsas.

En este punto es importante señalar que la transformación económica de la economía flexible requería forzosamente una nueva política económica, que permitiera al mercado del trabajo

¹³ La *deflación* es una situación de exceso de oferta que puede provocar una disminución generalizada de los precios o una recesión económica.

y financiero autorregularse. Por tanto, políticos como Ronald Reagan impulsaron leyes para socavar el poder de los trabajadores, desregular la industria, la agricultura y la extracción de recursos, mientras que en Reino Unido, Margaret Thatcher fue elegida primera ministra de Gran Bretaña con el compromiso de disminuir el poder los sindicatos.

Lo que buscaron los gobiernos neoliberales fue que la intervención estatal en los mercados fuera mínima debido a que no podía anticiparse a las señales del mercado, y a la inevitable corrupción. Por tanto el neoliberalismo implicó combatir la inflación por “medio de la depresión de la demanda agregada” (De la Garza, 2000 :148).

En el caso de México, los presidentes neoliberales Carlos Salinas y Ernesto Zedillo privatizaron 952 empresas estatales “catapultando casi de la noche a la mañana a un reducido número de individuos (como Carlos Slim) a la lista de Fortune de las personas más ricas del mundo” (Harvey,2007: 23).

Para inicios de los noventa la fuerza de los Estados había sido disminuida económica y políticamente, en pro de una economía flexible y un mercado más libre (pero finalmente controlado por grandes capitales y por el propio gobierno imperialista estadounidense).

2.1.2 Economía del siglo XXI: Crisis del Punto-com y burbuja inmobiliaria.

En este breve repaso de la transformación económica durante el siglo XX, es importante sumarle la *burbuja puntocom* que se gestó a lo largo de los años noventa y reventó en el año 2000. La burbuja consistió en que, tomando como referencia el éxito de los años ochenta de compañías tecnológicas como Apple o Microsoft, muchos actores con capitales excedentes invirtieron en las acciones de empresas de tecnología. Estas empresas en realidad aún no

producían nada, pero los inversores esperaban tener rentabilidad a largo plazo bajo el lema “primero crecimiento, ganancias después” (Srnicek, 2018: 25).

Entre el año 1997 y 2000 se cuadruplicaron las inversiones en capital de riesgo, lo que llegó a significar el 1% del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos. “Estimamos que se formaron 50,000 nuevas empresas para explotar la comercialización de internet entre 1998 y 2002 [...] que recaudaron 250 mil millones de dólares entre inversores formales e informales entre 1996 y 2002” (Goldfarb, Pfarrer y Kisch, 2005: 2). Empresas de tecnología, como por ejemplo Netscape, Akamai, Foundry Networks o VA Linux llegaban hasta un 698% en su primer día en la bolsa, “y se hicieron con una capitalización de mercado de 5 trillones de dólares” (Srnicek, 2018: 25).

Antes de que la burbuja explotara, el valor de una acción valía 40 veces su beneficio total¹⁴, pero el 13 de marzo del año 2000 se realizó una venta masiva de acciones del sector tecnológico, lo que impactó en una caída del 9% en la segunda bolsa de valores electrónica más grande de Estados Unidos (NASDAQ). Para cuando la burbuja se desinfló se perdieron 415,000 empleos en el sector tecnológico, ya que:

la mayoría de las empresas Punto-com cesaron sus actividades cuando no obtuvieron beneficios y ya no disponían de más financiación. En total, el Boom de las Punto-com provocó 5 billones de dólares en pérdidas de valor de las empresas tecnológicas, desde Marzo de 2000 a Octubre de 2002” (Sevilla Arias, 2013).

Es importante recordar que estas empresas aún no obtenían utilidades, pero utilizaron todo ese capital para la actualización de las telecomunicaciones, como la instalación de millones de kilómetros de fibra óptica y cables submarinos, lo que significó un avance sustancial en

¹⁴ Este es un indicador que se llama *PER de Shiller*, y permite reconocer si el valor de una compañía/índice bursátil está infravalorado o sobrevalorado.

la infraestructura para la popularización de internet en los primeros años del nuevo milenio, lo que refleja que los inversores no estaban equivocados, pero sí se apresuraron.

Naturalmente el gobierno estadounidense intervino, y en el 2001 buscó controlar el sector a partir de subir las tasas de interés a empresas de tecnología, pero promovió una política financiera ultralaxa con el objetivo de permitir que los mercados de valores siguieran creciendo a pesar de su “irracional exuberancia”, como diría el expresidente de la reserva federal de Estados Unidos, Alan Greenspan. Es necesario hacer una pausa y recuperar la metodología arqueológica del discurso para identificar imaginarios sociales, ya que las palabras del expresidente de la reserva son bastante sugerentes, sobre todo viniendo de una de las instituciones más importantes del Estado estadounidense.

Cuando menciona “irracional exuberancia” está haciendo referencia a cómo el mercado financiero (y por lo tanto el capitalismo de alto nivel) opera bajo pensamientos irracionales con el fin de permitir el crecimiento desmesurado de ciertos activos. Este no podría ser otro que el imaginario social del espíritu del capitalismo, que marca no sólo una actitud del ámbito empresarial, sino del Estado mismo.

Retomando las acciones de la Reserva Federal y el gobierno estadounidense, la intervención de estos en el 2001 impactó en que:

bajaron las tasas de las hipotecas, fomentando de esta manera las condiciones para una burbuja en el sector inmobiliario. Las reducidas tasas de interés redujeron también el retorno de las inversiones financieras y obligaron a buscar nuevas inversiones -una búsqueda que eventualmente encontró los elevados retornos que ponían a disposición las hipotecas *subprime* y preparó el terreno para la siguiente crisis. (Srnicek, 2018: 28).

La crisis inmobiliaria del 2008 no tuvo mucho impacto en la conformación del sector UX/UI, sin embargo, sí podemos señalar que a partir de que las deudas de fondos y bancos fueron

adquiridas por los gobiernos y las tasas de retorno disminuyeron drásticamente, los inversores se acostumbraron a “dirigirse hacia activos cada vez más riesgosos -invirtiendo, por ejemplo, en compañías de tecnologías no rentables y que todavía no han sido puestas a prueba” (Srnicek, 2018: 33). Este *imaginario del riesgo financiero* es determinante para la economía actual y en los proyectos que desarrolla el sector UX/UI.

La conformación histórica del imaginario del riesgo financiero, producto de dos crisis económicas, es justamente esa irracional exuberancia a la que Greenspan hacía referencia, en donde el espíritu del capitalismo como imaginario social motiva una serie de acciones calificadas como irracionales pero que prometen grandes rendimientos, y que motiva a inversores pequeños y grandes a asumir riesgos “irracionales” en pro de obtener un beneficio a futuro. Por lo anterior, la institucionalización de cierto tipo de mercados de alto riesgo no es más que la expresión de un imaginario social que incentiva el riesgo, y por lo tanto la posible pérdida, frente a la ilusión de obtener grandes beneficios.

Las empresas a las que hace alusión Nick Srnicek son las llamadas *startups*, las cuales son definidas por el banco Santander como “una empresa de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento.” (Santander, 2022).

Para el sector UX/UI, las *startups* son clientes regulares, ya que muchas veces las nuevas tecnologías que se utilizan son aplicaciones que puede instalar cualquier persona en su celular, y a partir de esa aplicación se desarrolla el modelo de negocio, como puede ser la app de compraventa Kavak o la app de criptomonedas Bitso.

Las *startups* son uno de los clientes principales de PixelLogic, especialmente empresas que ya tienen un segmento del mercado, que ya fueron probadas por los usuarios y buscan mejorar la aplicación. En palabras de la CEO¹⁵ de PixelLogic, las *startups* pueden acercarse en etapas tempranas, con *el emprendedor*, quien

suele ser un emprendedor con millas recorridas, me refiero a que no es el chavo de 20 años, sino que suele ser gente que ya tiene bastante experiencia; que ya tiene idea de qué está haciendo; que es super *tech-savvy*¹⁶; que tiene *founding* o tiene la capacidad de conseguirlo, porque son proyectos caros. No estoy diciendo que no nos llegue el emprendedor que tiene una idea y ya, pero usualmente no nos contrata porque no está dentro del presupuesto (Entrevista TF-CEO 12 enero 2023)

Lo que señala la cita anterior es que también es necesario considerar la forma en la que se financian estas *startups*, ya que como señala Srnicek la forma de financiar este tipo de proyectos es característica del capitalismo contemporáneo y por lo tanto de la acumulación flexible.

Por tanto, muchas *startups* utilizan *financiamiento no tradicional*, que se opone al tradicional en que no recurre a instituciones de crédito como bancos ni a través de capital accionario, sino que utilizan otro tipo de alternativas, tales como como 1) *Crowdfunding*, el cual puede comprenderse como un micro-mecenazgo donde varias personas dan aportes para que se lleven a cabo iniciativas; 2) *Business Angels*, que es una persona (no empresa) que aporta su dinero, experiencia y contactos a nuevas empresas creadas por emprendedores con el fin de obtener una participación accionaria y una ganancia futura; o 3) *Friends, Family and Fools*, en la que busca financiamiento con sus contactos cercanos y personas que puedan apostar por su proyecto.

¹⁵ CEO son las siglas de *chief executive officer*, quien constantemente refiere a puestos de presidencia o direcciones generales.

¹⁶ *Tech-savvy* es la expresión anglosajona utilizada para referir a altas habilidades en tecnología.

Existen otras formas de financiamiento no tradicional, pero lo que quiero señalar aquí es el papel del emprendedor como movilizador de capital no tradicional (trabajando en su emprendimiento para, con suerte, un día, obtener ganancias) es característico de nuestro tiempo, ya que aunque el principio de “ten una idea y hazte rico” existe desde mediados del siglo XIX, la tendencia es innovar en el servicio y no tanto en los bienes (Harvey, 2012: 171).

Volviendo una vez más al carácter arqueológico del presente capítulo deseo retomar la expresión “ten una idea y hazte rico”, la cual es fácilmente rastreable a la popular obra de autoayuda *Piense y hágase rico* de Napoleón Hill publicada en 1937, después de 20 años de investigación. Para escribir ese libro, el autor entrevistó a múltiples empresarios (como Thomas Edison, Alexander Graham Bell, Henry Ford, William H. Taft, o John D. Rockefeller), y a lo largo de toda la obra se señalan la importancia de las ideas, de la innovación y la creatividad.

Este imaginario del emprendedor creativo e innovador ha estado presente en el discurso emprendedor capitalista constantemente, y es un imaginario que permite al emprendedor motivarse para aventurarse en el emprendimiento.

La presencia de este imaginario ha marcado a millones de personas durante más de 85 años, en parte por la popularidad del libro, y es gracias a dicha idea que podemos comenzar a armar un tipo de economía basando justamente en la creatividad.

2.1.3 Economía naranja y COVID-19

El término *economía creativa o naranja* es un concepto que describe sectores en los que las ideas y los conocimientos especializados y disruptivos son el principal insumo. El término se originó en el 2001 con el libro de John Howkins *Creative Economy (2001)*. Algunas definiciones son:

- “Es una economía en la que las ideas son los principales aportes y resultados. Diría también que es una economía en la que la gente dedica la mayor parte de su tiempo a generar ideas. Es una economía o sociedad en la que la gente se preocupa y reflexiona sobre su capacidad de generar ideas, en la que no se limita a ir a la oficina de 9 a 5 para hacer un trabajo rutinario y repetitivo, como se lleva haciendo desde hace años, ya sea en el campo o en las fábricas” (Ghelfi, 2001).
- “¿Qué es la economía naranja? Es el fenómeno que representa el conjunto de actividades o productos donde las personas desarrollan ideas y con presencia en el sector servicios” (Peña Ríos y Forero Garzón, 2018: 12).
- “Se define la economía naranja (o creativa) como el grupo de actividades a través de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está o podría estar protegido por derechos de propiedad intelectual (DPI)” (Benavente y Grazi, 2018: 6)

Algunas industrias que forman parte de la economía creativa son las siguientes:

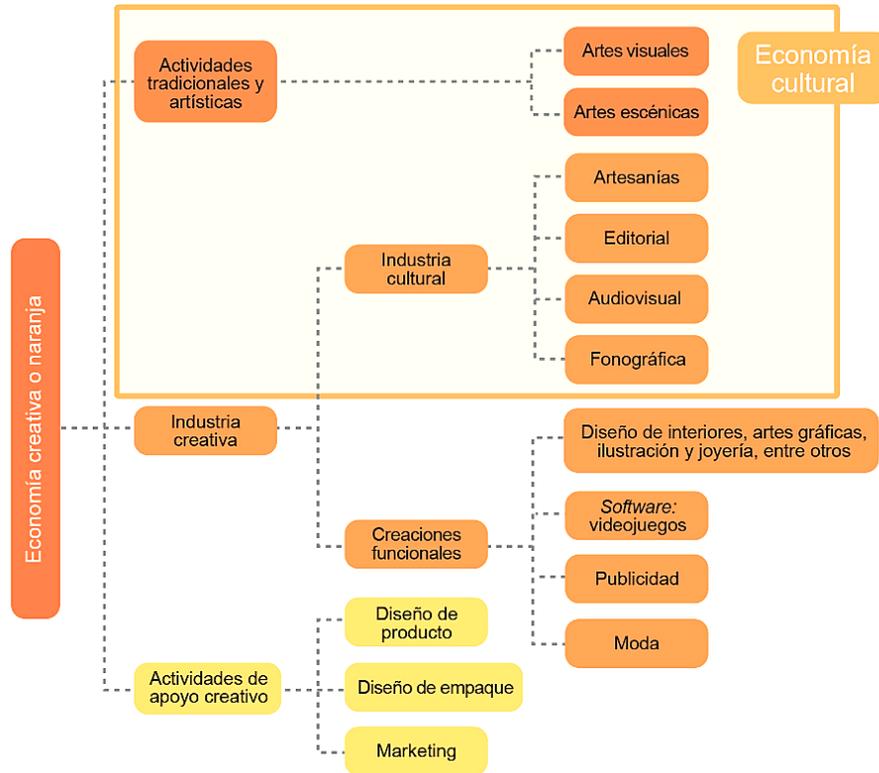


Ilustración 3: Taxonomía de la economía creativa, tomada de Benavente y Grazi, 2018, página 7.

Ejemplos de estas industrias hay muchas, ya que pueden ir desde estudios cinematográficos como (Universal o Disney), de televisión (como Televisa o TV Azteca), pasando por software (WhatsApp o Figma), hasta diseño de parques temáticos (como Xcaret o Disneyland) e incluso políticas gubernamentales que fomenten el turismo (como el programa “Pueblos mágicos” del Gobierno mexicano).

Con estas herramientas podemos reconocer que por economía creativa se pretende agrupar varias industrias en las que el conocimiento y la profesionalización son claves para desarrollar nuevos productos, culturalmente significativos. De acuerdo con John Newbigin, los productos y servicios que se desarrollan bajo la economía creativa poseen tres tipos de valor:

Además de su *valor de cambio* (que es el paso final para que los bienes y servicios encuentren su nivel de precio óptimo en el mercado) y de su *valor funcional* (determinado por la manera como se usa en la vida diaria), la mayoría de los productos de las industrias creativas poseen un *valor expresivo*, un significado cultural que poco o nada tiene que ver con sus costos de producción o con su utilidad: por ejemplo, un bolso de alto diseño, una película, una marca exitosa, un ícono religioso o un diseño conceptual de vanguardia (Newbiggin, 2012: 13)

Con estos elementos podemos reconocer que la economía creativa busca explotar el valor cultural de un producto para generar rendimiento económico a partir de lo que las propias culturas del mundo consideran valioso. Esto se corresponde perfectamente con el impulso diversificador de la acumulación flexible, generando diferentes productos para diferentes mercados y públicos.

A esto se le debe sumar que los costos de producción de muchas de estas industrias son relativamente bajos, ya que a diferencia de la manufactura no se requiere contratar grandes maquinarias ni equipo ultraspecializado, sino que la inversión va directamente en contratar personal con conocimiento y capacidad para desarrollar con la menor cantidad de insumos un gran proyecto.

No se debe subestimar la capacidad de estas industrias de generar dinero, ya que, por ejemplo, el videojuego *Grand Theft Auto V*, que fue publicado en 2013 y costó 256 millones de dólares entre desarrollo y marketing, logró alcanzar los mil millones de dólares en ganancias tras 9 años de su publicación, convirtiéndose así en el producto más rentable de la historia del entretenimiento.

La importancia de esta economía fue reconocida por la Asamblea General de las Naciones Unidas, que nombró al 2021 como el Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible. De acuerdo con datos de la UNESCO (2021), la economía creativa

aporta el 3% del PIB Mundial al generar 2,250,000,000 de dólares, empleando a la vez a 30 millones de personas en el mundo, especialmente jóvenes entre 18 y 25.

El método arqueológico me permite reconocer al nombramiento de la UNESCO al año 2021 como la institucionalización de un discurso que buscó promover cierto tipo de dinámicas económicas, en la que las ideas, el conocimiento y la creatividad son los motores de la producción.

En este sentido, y trayendo una vez más el imaginario del emprendedor creativo (ligado al precepto *ten una idea y hazte rico*), la economía creativa no sólo incentiva buscar el emprendimiento a través de la innovación tecnológica (como sucedería en la época industrial), sino a través de la expropiación de los símbolos e imaginarios propios de su cultura con el fin de encontrar un elemento diferenciador en un mercado donde la mayoría de las necesidades están cubiertas.

El nombramiento de la UNESCO no sólo buscó incentivar la creatividad y la generación de ideas, sino también el mercado de la cultura. Ese valor expresivo y perceptual se vuelve el principal diferenciador, y es dicho elemento el que permite que los productos de la economía creativa se acoplen perfectamente con la propuesta del capitalismo cognitivo, ya que el elemento creativo de las ideas es extraído del conocimiento personal y social, con toda su expresividad simbólica lo que le da valor.

Esto es así para todas las industrias y artes que conforman la economía creativa, pero existen diferencias contextuales, ya que aunque durante la pandemia por COVID-19 muchos sectores de la economía creativa presentaron una disminución en sus ganancias (como el cine o el turismo), otros crecieron, como el sector de los videojuegos, que se incrementó 20% del 2019

al 2020 facturando un total de 175 mil millones de dólares, lo que lo convirtió en el sector más rentable durante este periodo.

Un caso similar sucedió con el mercado de las apps, ya que a nivel mundial, 2021 fue el año en que más se gastó en la historia con un gasto anual de 135.000 millones de dólares, frente a los 112.000 millones que se gastaron en 2020 (Sacristán, 2021).

Sin embargo, en 2022, por primera vez el mercado de las apps sufrió una caída en el gasto de los usuarios (aunque los niveles de consumo y las descargas volvieron a aumentar) a nivel global de 2% frente al 2021, lo que implicó que el crecimiento previsto para 2023 sea de un 7.5%, “casi la mitad que el año anterior, cuando fue de un 14%, y muy inferior al de 2020 y 2021, cuando el crecimiento alcanzó el 26,3% y el 22,9%, respectivamente” (Hernández Solana, 2023).

Considero que esta caída se debe principalmente a que durante la pandemia muchas personas adquirieron por primera vez computadoras, *smartphone* o *smartwatch*, lo que significó la inclusión de nuevos consumidores al mercado, en un contexto donde estar en casa era una obligación. No obstante, con el fin de la pandemia y el regreso presencial, ciertas apps o *hardware* que era necesarios para permanecer en casa, hoy en día, caerán en desuso.

Sin embargo, el terreno está establecido y con este contexto económico se puede abordar cómo fue la transformación del trabajo a lo largo del siglo XX y las primeras décadas del siglo XXI, el cual depende forzosamente de las condiciones económicas descritas en páginas anteriores.

2.2 Trabajo fordista, toyotismo, metodologías lean y metodologías ágiles

Tal como lo señala Enrique de la Garza, una gran parte del trabajo teórico que se realizó en la sociología del trabajo “tuvo como referencia el trabajo taylorizado y fordizado en la manufactura, específicamente en la industria automotriz” (De la Garza, 2011a: 13). De ese sector en específico salieron los conceptos dominantes en la sociología del trabajo, como

el control sobre el trabajo —la taylorización como despojo del control obrero sobre su trabajo y descalificación—, de relación laboral —trabajo asalariado, maquinizado, taylorizado, con sindicatos, sujeto a contratos colectivos, leyes laborales, y de seguridad social—, de organización del trabajo —trabajo simplificado, estandarizado, rutinizado, individualizado, medido, segmentado entre operación y ejecución—, de conflicto obrero-patronal —luchas en contra de las consecuencias de la taylorización y por la regulación formal del trabajo— (De la Garza, 2011a: 13).

En la cita anterior se condensa lo que se entendía como trabajo fordista y gran parte del imaginario social del *trabajo digno*, el cual tuvo su primera transformación cuando el Fordismo fue sustituido por el modelo japonés para sobreponerse a seis problemáticas principales (Santander, 2021):

- **Sobreproducción:** esto sucede cuando los productos no se dirigen a ningún cliente específico o el desarrollo de un producto, un proceso o una instalación da lugar a un stock sin valor.
- **Espera:** los periodos inactivos en los que el equipo o el producto esperan para ser procesados no benefician al cliente, pero sí que suponen un coste para la compañía.
- **Inventario:** el almacenamiento de productos, materias primas, y otros elementos, cuesta dinero, debido a su mantenimiento, gestión y actualización.
- **Sobreprocesamiento:** hay un exceso de pasos en el proceso que no agregan valor al producto.
- **Movimiento:** relacionado con la ergonomía del trabajo, el desplazamiento de los trabajadores o de las máquinas, etc.

- **Errores:** engloba los fallos que se cometen durante el proceso y que requieren de una reelaboración o de un trabajo adicional.

Estos problemas fueron enfrentados desde la perspectiva neoliberal a partir de dejar desamparados a los trabajadores rompiendo sus sindicatos y restándoles derechos laborales. Por su parte, los dirigentes de empresa empezaron a “exigir costos de producción siempre más bajos, puesto que jamás experimentaron otras vías de competitividad como las de la innovación, de la categoría, de la muy buena calidad, etcétera” (Durand, 2021: 37).

Por tanto, se asumió una perspectiva en la que la principal (y a veces única) forma de incrementar las ganancias es recortar los gastos. Es por lo que occidente asumió el modelo japonés desde los años setenta, transitando a las llamadas metodologías Lean, posteriormente rebautizadas metodologías ágiles.

El cambio del fordismo al toyotismo ha sido ampliamente estudiado; sin embargo, pocas veces se ha podido documentar el paso de las metodologías *lean* a las metodologías ágiles tan populares hoy en día, de la mano de una *siliconización* de la industria relacionada con el software.

En esta tesitura, el objetivo de este apartado es dar el contexto de esa transformación, ligándolo con las condiciones económicas previamente descritas, pero en esta ocasión enfocado a la situación latinoamericana, lo anterior considerando los estudios realizados en los campos de la sociología y la antropología del trabajo.

2.2.1 Del fordismo al toyotismo en América Latina

Tal como señalamos en la sección anterior, el fordismo se basaba en la administración científica de Taylor. Muy cerca de la concepción burocrática de Weber (1991), el taylorismo

buscaba la racionalización del trabajo en *tiempos y movimientos* simples y sencillos que mantuvieran una producción óptima. Pero no se queda ahí, ya que también pretendía establecer “formas de supervisión y control, las reglas de cómo trabajar, los niveles, sus jerarquías, los criterios y formas de ejercicio de la autoridad y el poder” (Novick, 2000: 126).

Taylor está considerado junto a Weber y a Henri Fayol, uno de los padres de la teoría clásica de la administración, en la cual concepción del hombre es el *homo economicus*, que se comporta de forma individualista guiado únicamente por su pago, por lo que la relación salarial es parte determinante sobre la productividad, ya que es una expresión de la organización y división social del trabajo.

Para el caso de América Latina, su tardía industrialización hizo que presentara diferencias respecto a los países de Europa; el fordismo sólo logró expandirse como una forma en la que se organizó el trabajo, pero no como un sistema de producción ni como prácticas de consumo masivo. Otra diferencia fue que en muchos casos el gobierno era quien impulsaba la industrialización y mantenía un mercado protegido para ciertos empresarios.

Específicamente en México, se implementó un *modelo contractual de la Revolución Mexicana* “basado en tres parámetros o espacios principales: el de las *políticas laborales*, referidas al salario, el empleo y el conflicto; el de las *relaciones corporativo-sindicales* y el del salario indirecto vinculado con la política social del Estado en el nivel microsocioal” (Novick, 2000: 129). El papel del Estado en estas relaciones era de un regulador y un inversionista productivo, que subsidiaba a la industria privada en sus insumos y los gastos en la reproducción de la fuerza de trabajo. A esto se le sumaba una correlación entre los sindicatos y el corporativismo autoritario del gobierno priista.

La presencia de los sindicatos en sistemas corporativistas como los de México y Argentina consistió principalmente en la negociación de los salarios y prestaciones, pero no se involucraban ni en el proceso de trabajo ni en la organización de éste.

Este modelo era conveniente para los propios sindicatos, ya que “le aseguraba importantes números de afiliados, puesto que la ‘asignación individual’ a los puestos de trabajo garantizaba empleo a importantes contingentes de trabajadores que la legislación laboral del momento impedía o dificultaba despedir” (Novick, 2000: 130).

La crisis del modelo económico (y por lo tanto laboral) tuvo sus primeros síntomas durante los años setentas, y aunque en Europa se documentó una crisis de las tareas y la organización, en América Latina la pérdida de derechos laborales corresponde con el quiebre de la democracia y la instauración de las dictaduras militares (en Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, entre otros), que impulsaron políticas en contra de los trabajadores como reducir el costo de los despidos y debilitar los sindicatos.

A la par de estos cambios, se incrementó la modernización tecnológica, pero con menor impacto del que se preveía, ya que se enfrentaba a diversos desafíos, como las dificultades de inversión, la ausencia de estrategias para la innovación y el bajo grado de negociación social. Para sobreponerse a esas dificultades, desde los años ochenta se comenzó a implementar el llamado modelo japonés, también nombrado *toyotismo*.

El toyotismo es un sistema de organización del trabajo que se basa en la organización del espacio, de los movimientos de los trabajadores y en la eliminación de tiempos y acciones improductivas, pero a diferencia del fordismo-taylorismo, se busca la flexibilidad para adaptarse al “mercado de la producción, con el alineamiento de los trabajadores a los

objetivos de la empresa y con la voluntad de mejorar continuamente la productividad y la calidad del producto” (Álvarez Newman, 2012: 184).

Lo característico del toyotismo se resume en la frase *just in time*, que refiere a la adaptación técnica y social a los vaivenes del mercado, y que en una frase más desarrollada podría decirse: *sólo lo necesario en el momento justo y en la cantidad necesaria para que no haya desperdicio de tiempo ni de materiales*. De esta forma, Toyota producía para cada cliente que compraba un vehículo con las especificaciones que deseara en el plazo más breve posible.

De acuerdo con el sociólogo del trabajo Jean-Pierre Durand, esta forma de gestión puede calificarse como *pilotaje desde los resultados*, que busca mantenerse a la vanguardia en innovación al evitar la producción de grandes series, y evitar el pago por almacenes y circulantes:

la ausencia de circulantes permite detectar inmediatamente los defectos en las piezas a ensamblar, mientras que antes éstos podían repetirse por centenares o en miles de piezas almacenadas [...] el justo a tiempo pone en evidencia los cuellos de botella y las disfuncionalidades de un todo productivo, e impone la resolución inmediata de los problemas (Durand, 2011: 57).

Los requerimientos económico-administrativos del toyotismo requerían lo que Durand llama *flujo tenso*, el cual describe la necesidad imperante de las empresas de seguir vendiendo y produciendo. No es como sentarse afuera de tu casa con quesadillas ya hechas esperando que se vendan, sino buscar permanentemente nuevos clientes para conocer de qué sabor quieren, hacérselos en ese momento y pasar al siguiente cliente. Al igual que el taylorismo, el hecho de mantener el flujo depende, no de la maquinaria o de las formas materiales, sino de los trabajadores.

En específico, el flujo tenso es un paradigma productivo que se basa en la movilización perpetua de todos los asalariados en búsqueda de nuevos clientes; “y pone a todos los

trabajadores en pie de guerra, porque ellos deben vigilar que el flujo se mantenga tenso” (Durand, 2011: 60). Entre las obligaciones novedosas de los empleados están (Durand, 2011:61):

- Eliminar las averías mediante un mantenimiento preventivo.
- Asegurarse de que todas las piezas o servicios entregados son de buena calidad.
- Poder cambiar rápidamente la herramienta para fabricar las piezas que piden los puestos siguientes.
- Mejorar constantemente el aparato productivo.

El concepto teórico del flujo tenso es posible pensarlo como la institucionalización del *rendimiento* que menciona Byung-Chul Han, pero este imaginario del rendimiento requiere un imaginario relacionado que es el imaginario de la *agilidad-flexibilidad*. La prisa, aceleración y rendimiento que orilla a los individuos al mandato del rendimiento sólo es posible en flujos de trabajo flexible y sobre todo ágil.

Con el paso del fordismo al toyotismo, todo el imaginario de la rigidez se confrontó con la agilidad y la flexibilidad impuesta por la acumulación flexible y el toyotismo, lo que instituyó al rendimiento y la aceleración como un requerimiento para todos los colaboradores.

Un aspecto importante del toyotismo que delinea Enrique De la Garza es que el trabajador individualista y racional es sustituido por “la idea de un grupo, como comunidad y acción de acuerdo con valores, y no sólo con utilidad” (De la Garza, 2000: 159), por lo que se institucionaliza el compañerismo y la colaboración como elemento fundamental de la producción.

Lo que se busca con estos valores compartidos de la empresa es una cooperación estrecha entre los trabajadores que permita mantener la tensión del flujo, pero su actuar no se debe

sólo a una racionalización del trabajo, sino que viene motivado por las *habilidades blandas*¹⁷ y la personalidad de los trabajadores.

De ahí que en la actualidad, los trabajadores se someten a intensas y constantes evaluaciones actitudinales y de habilidades, que más allá de una cualificación, busca *competencias* a través de diversas pruebas de personalidad que verifican que toda persona contratada se alinee a la organización y al equipo de trabajo.

En este punto es interesante reconocer que, aunque se hace énfasis en la colaboración, a partir de medir las competencias y habilidades de los trabajadores continua la privatización y la individuación del trabajo, ahora se busca una afinidad entre los miembros que componen a la organización. En este sentido, se mantiene la privatización del trabajo, pero se sujeta ahora a la capacidad relacional tanto del trabajador como del producto de su trabajo.

Asimismo, desde una época temprana la teoría general de la administración notó que la remuneración de los trabajadores va más allá de su salario, por lo que en el modelo toyotista existe un sistema de remuneración diversificado, donde se dan beneficios adicionales al salario o aumentos, que buscan recompensar anímica o emocionalmente al trabajador, pero siempre basado en los criterios de productividad y calidad.

El enfoque en la calidad total de los modelos flexibles no sólo reparte el trabajo, sino que también busca la responsabilidad colectiva, la autoorganización del grupo para tratar con crisis y, de acuerdo con Durand (2011:84), se inventó el *team leader*, que refiere a la creación de un puesto que no es directamente un jefe con nivel jerárquico, sino que su papel es animar

¹⁷ Por *habilidades blandas* se entienden aquellas habilidades que posee una persona de forma natural o inconsciente y que no pueden aprenderse como la adaptabilidad, la creatividad, la iniciativa o la inteligencia emocional.

al equipo, tomando muchas funciones de jefe pero sin la autoridad para mandar, sino más bien *convencer*.

Ahora bien, la obra de Durand sólo describe el caso francés, donde la industrialización se realizó más rápido y de mejor manera, por lo que se requiere conocer el contexto latinoamericano de la aplicación del modelo japonés o toyotista.

La aplicación del modelo japonés a América Latina se dio en etapas; durante la segunda mitad de los setenta se aplicaron algunas técnicas, como reducir inventarios, conformación de *círculos de calidad*¹⁸, aplicación del *just in time* con algunos proveedores o algunos procesos (Novick, 2000: 135).

En México específicamente se gestó una reestructuración productiva que tuvo su primer impulso en los ochenta con cambio tecnológico, pero rápidamente los cambios se enfocaron mucho más en la reestructuración organizacional que no implicaban grandes inversiones. “Posteriormente hacia finales de la década de los ochenta, arribó el concepto de *flexibilidad*, primero asociado al toyotismo, muy pronto implicando al conjunto de relaciones de trabajo y finalmente al mercado del trabajo” (De la Garza, 2007: 56).

Las aspiraciones de empresarios grandes y pequeños durante toda la década de los noventa e inicios del siglo XXI fueron las relacionadas con aplicar el toyotismo-flexibilidad. Es cierto que para finales de la primera década de los 2000, en México se introducían perspectivas de economía de conocimientos, pero sólo encontraban cabida en algunos proyectos académicos, organismos internacionales, funcionarios públicos y algunas empresas privadas.

¹⁸ Los *círculos de calidad* es una técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo

En los últimos 15 años del siglo XX, el toyotismo que se instauró en México tenía que lidiar con una abundante mano de obra desempleada, no calificada, de bajo nivel educativo, joven, sin experiencia laboral y dispuesta a aceptar bajos salarios; sindicatos corporativos con poca presencia que aceptaban malas condiciones laborales; y un gobierno que controlaba las relaciones del trabajo a favor de los empresarios. Estas condiciones generaron en México un *toyotismo precario*, que

consistió en la aplicación parcial del *justo a tiempo* y el control de calidad total, en la mayoría de las empresas reducidos a sus aspectos más simples en los círculos de control de calidad [...] flexibilidad salarial extensa, pero convenios de productividad que premian sobre todo puntualidad y asistencia, además de montos poco atractivos como bonos [...] Se combinó con la flexibilización de los contratos colectivos de trabajo a partir de la segunda mitad de los ochenta [...] que se tradujo en alta rotación externa voluntaria y elevadas demandas individuales ante juntas de conciliación y arbitraje por violación en derechos laborales (De la Garza, 2007: 74).

Además, a excepción de los sectores como el automotriz o el informático, a finales de los noventa la principal estrategia de cambio en la organización era la simplificación de tareas (con un 55% de aplicación en la industria metalmecánica), dejando de lado otras estrategias como mantenimiento (21%), control de inventarios (11%) o programación de equipos (10%) (Novick, 2000: 132).

Por tanto, desde inicios del siglo XX hasta la actualidad, en México existe mucha heterogeneidad en la forma en la que se aplicaba modelos de organización de trabajo, tal como lo sintetiza Cecilia Montero: “cuando se trata de estudiar las formas dominantes de organización del trabajo en la región, el tema se complica, ya que coexisten sistemas preindustrializados con formas de organización fordista, servicios públicos que resisten a la privatización y fábricas que aplican la especialización flexible (1997: 7).

Este breve recorrido de la transformación del fordismo al toyotismo muestra que no fue un cambio de tajo, sino que se realizó de forma gradual y fue inspirada por la necesidad de sustituir el modelo fordista con prácticas que se correspondieran con las políticas económicas que implicaran la superación del keynesianismo corporativista hacia una flexibilidad neoliberal.

En este sentido, los cambios que se buscaron no sólo eran de carácter económico, sino administrativos, por lo que el toyotismo se presentó como una alternativa ideal para la mayoría de los países. Sin embargo, ni el desarrollo ni los modelos son universales, por lo que en Latinoamérica y especialmente en México, se continúa desarrollando con combinaciones heterogéneas de producción, tal como mostraré en el siguiente capítulo con el caso de PixelLogic.

2.2.2 De las metodologías lean a las metodologías ágiles

Ahora bien, con la expansión del toyotismo, se popularizaron frames/marcos de trabajo distintos a la *producción en cascada* típica de la línea de producción, y así como el fordismo trascendió a la industria automotriz el toyotismo dejó de llamarse así y se le nombró *metodologías Lean* para la mayoría de las industrias, y específicamente metodologías ágiles para el diseño de software. Pero ¿a qué se refieren las metodologías Lean y en qué se diferencian del fordismo? La ilustración 4 lo explica de forma gráfica (Coderhouse, 2022):

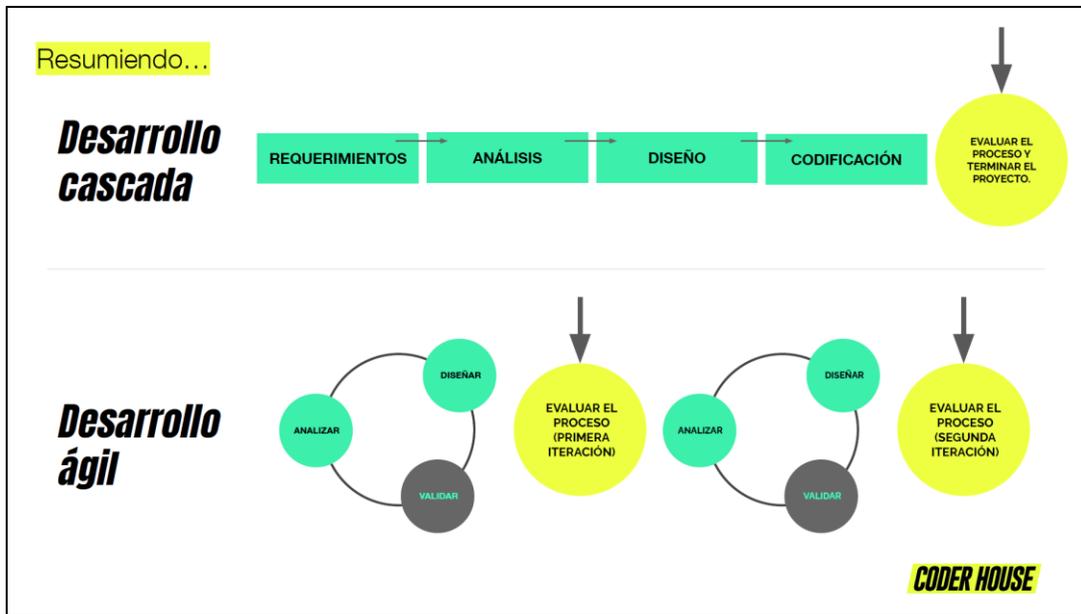


Ilustración 4: Desarrollo de cascada y desarrollo ágil (Coderhouse, 2022: 22).

En la parte de arriba de la imagen está representado el típico desarrollo en cascada, donde una etapa comienzan cuando se termina la anterior. En el caso de desarrollo de software primero se conocen los requerimientos (las metas y objetivos de la creación del producto digital); después se hace un análisis que implica conocer cómo va a funcionar la aplicación y la *lógica de negocio*¹⁹; y entonces se hace un diseño de cómo lucirá el producto digital, para finalmente programarlo/codificarlo con todas las funcionalidades y lanzarlo al mercado. Lo importante aquí es que es hasta que se terminó el producto real que se evalúa el proceso y el producto digital, por lo que si existe alguna falla se conocerá hasta el final del desarrollo.

Por su parte, en la mitad inferior de la imagen está el desarrollo ágil, que consiste en varios ciclos de mejora (iteraciones), en los que constantemente se evalúan y validan²⁰ los

¹⁹ En el ámbito de la informática y la ingeniería de software, una *lógica de negocio* es un esquema que describe el flujo de información del sistema a desarrollar. En otras palabras, sirve para describir qué tiene que hacer el sistema, a programar, con la información que se ingresa.

²⁰ Por *validar* en el campo del diseño UX/UI se refiere a probar que el producto digital efectivamente mejore

resultados, ya sea con los usuarios o con los clientes, lo que permite la mejora continua del producto digital y la flexibilidad a los cambios.

Como señalé antes, esta metodología ágil no es exclusiva del desarrollo de software ni del diseño UX/UI, sino que se tomó como base la metodología Lean del modelo toyotista empleado primero en la industria automotriz. En este punto quiero reconocer que mi descubrimiento de las metodologías Lean como precedentes a las metodologías ágiles se dio gracias a una entrevista con la project manager de PixelLogic, Kenia.

Ella estudió Ingeniería en Sistemas y trabajaba en la industria automotriz desarrollando un software para controlar todas las fases de un proceso, (desde el pedido con proveedores hasta que se manda a logística) con el material polipropileno expandido.

Su proyecto creció mucho y contrataron dos personas más, quienes serían sus subordinados y a quienes vigilaría que cumplieran con las metas delegándoles las actividades de programación. A partir de ese puesto de liderazgo obtuvo un ascenso a jefa de Desarrollo, y todos sus puestos desde entonces han sido enfocados en la gestión de proyectos.

Ella fue quien me señaló que desde “siempre” (y vamos a entender que desde los setenta por la revisión histórica ya presentada) se ha utilizado la metodología Lean, donde se busca prevenir los errores y que de acuerdo con Jean-Pierre Durand

se basa en la combinación perfectamente coherente de tres elementos principales: el «justo a tiempo» que se volvió *flujo tenso*, la organización del *trabajo en grupo*, y un modo específico de movilización-control de los asalariados basado en la *evaluación individual* (Durand, 2021: 38).

Ya se han revisado algunos elementos de lo que compone la metodología Lean, especialmente a lo que se refiere al flujo tenso, pero poco expliqué del trabajo en equipo. Si

regresamos a la concepción taylorista del trabajador veremos que una de sus características es la individualización, y el trabajo donde una persona tenía que cumplir con sólo una tarea.

El cambio del modelo Lean es incentivar el trabajo en equipo, ya que mantener el flujo es una obligación colectiva, debido a que la “tensión de flujo nunca podría obtenerse con puestos de trabajo aislados; dicha tensión se basa en la interdependencia de las eventuales causa de ruptura” (Durand, 2011: 79).

La formación de equipos se suma a los esfuerzos colectivos y crear una fuerza social que mantenga vigilancia del proyecto y el trabajo. En términos marxistas, la cooperación e interrelación del trabajo en equipo generan por sí mismas una *fuerza del trabajo social*, la cual no es remunerada, ya que como señala K. Marx:

El [trabajador] es propietario de su fuerza de trabajo mientras regatea, como vendedor de esta, con el capitalista, y sólo puede vender lo que posee, su fuerza de trabajo individual, aislada. En modo alguno se modifica esta relación porque el capitalista adquiera 100 fuerzas de trabajo en vez de una, o ajuste no con uno sino con 100 [trabajadores] independientes entre sí. Puede utilizar los 100 [trabajadores] sin hacer que cooperen. El capitalista, por consiguiente, paga el valor de 100 fuerzas de trabajo, pero no paga la fuerza de trabajo combinada de los 100 (Marx, 1975: 405).

En este sentido conviene reflexionar: ¿se pueden valorar las buenas relaciones entre los miembros de equipos de trabajo?, ¿cómo medir las pérdidas que genera un área que no trabaja en equipo? La respuesta a estas preguntas son el tercer punto enunciado por Durand: la evaluación individual de los trabajadores.

Mientras yo, en 2018, trabajaba analizando cultura organizacional, me encontré con que las empresas aplican una amplia variedad de pruebas de personalidad (sumadas a las pruebas técnicas para el trabajo), como puede ser la prueba ETIX para conocer el riesgo de comportamientos contraproducentes relacionados con la discriminación, el acoso o la

mentira. O las pruebas para conformar un perfil del empleado, cuantificando sus habilidades de persuasión, flexibilidad, extraversión, improvisación, atención a los datos o el cumplimiento de las normas.

Existen estos y muchos más test que se le pueden aplicar a los empleados, que permiten una evaluación sistémica del trabajador en lo que se resume con la palabra *competencia*, que para Durand significa “la manera en que el colaborador sirve a su empleador” (Durand, 2021: 51), pero que podemos describir como el número y calidad de capacidades que tiene una persona, enfocadas especialmente a la dimensión social (y por lo tanto no técnica) del puesto y el trabajo.

Finalmente existe una característica que Durand no aborda de manera explícita en su descripción de la metodología Lean, y que tiene que ver con la transformación de los jefes en líderes. La bibliografía gerencial ha repetido desde hace muchos años la necesidad de dejar la visión de los jefes e instaurar la visión de los líderes.

Para reconocer cómo es que la literatura gerencial los diferencia, sirve tomar la visión de una de las bolsas de trabajo más grandes y famosas del mundo, como lo es Indeed. En su texto *¿Cuáles son las diferencias entre líder y jefe?* (Indeed, 2022), el equipo editorial resume las diferencias en 10 frases:

1. Los líderes son compasivos; los jefes pueden ser distantes e indiferentes.
2. Los líderes piensan en el equipo; los jefes piensan en sí mismos.
3. Los líderes invierten en las personas; los jefes se valen de ellas.
4. El personal respeta a los líderes y teme a los jefes.
5. Los líderes saben dar crédito; los jefes saben tomar el crédito.
6. Los líderes son trabajadores arduos; los jefes dejan que los demás trabajen.
7. Los líderes piensan a largo plazo; los jefes piensan a corto plazo.

8. Los líderes creen en la delegación de tareas, los jefes creen en la microgestión.

9. Los líderes son colegas; los jefes son solo jefes.

10. Los líderes priorizan a las personas; los jefes priorizan los resultados.

Naturalmente, muchos empleados y empresarios buscan más líderes y menos jefes, que se enfoquen en la parte humana de los colaboradores, con estilos de liderazgo más amables, consultivos y democráticos. Asimismo, se busca una persona que encaje con el equipo e incentive el trabajo colaborativo, permitiendo que cada empleado cumpla con sus tareas, sintiéndose aprovechado y motivado por hacerlas.

Volviendo una vez más al método arqueológico, se retoma este “decálogo” como un discurso que condensa el imaginario de un nuevo tipo de liderazgo basado, menos en un estilo autoritario, y que busca fomentar más en un tipo consultivo.

Este tipo de liderazgo, en teoría, implica tomar en cuenta las opiniones de las personas al tomar decisiones, delegando varias decisiones, aunque el líder tiene la última palabra. Se fomenta una comunicación abierta y se utilizan sistemas de comunicación para facilitarla. Existe confianza en las personas, lo que permite relaciones interpersonales favorables y una organización informal saludable. La motivación se basa en recompensas materiales y simbólicas, pero también se pueden aplicar sanciones y castigos cuando sea necesario. (Fernández Collado, 2009: 25-26)

De esta forma, cuando el toyotismo y la metodología Lean incentiva dejar de ser *jefes* y actuar más como *líderes*, se está instituyendo un imaginario de cómo es que deben comportarse los mandos superiores, y es obligación de la empresa evaluar a los propios líderes para modificar sus comportamientos e incentivar los deseados, relacionados con el imaginario del líder.

A la pregunta de “¿qué permitió que dejaran de existir estos jefes tipo capataz y se popularizara el liderazgo consultivo?”, la respuesta está en el “sentido” del flujo tenso; si en el modelo fordista la presión para que los trabajadores fueran más eficientes y eficaces era ejercida por sus superiores (flujo tenso *push*), ahora son los clientes quienes ejercen esa presión (flujo tenso *pull*). El cliente es visto como ese “antagonista externo” a quien la empresa debe cumplirle su proyecto, pese a su posible actitud desconfiada, necia o caprichosa. En este sentido, es ese flujo tenso pull donde es el cliente el que “jala”, lo que permite que los superiores sean parte del equipo de trabajo, y se generen lazos más cercanos entre subordinado y líder. En síntesis, la metodología Lean se conforma por los tres elementos enunciados por Durand (flujo tenso, trabajo en equipo y evaluación individual), sumándole, por esta investigación, el liderazgo consultivo.

Ahora bien, ¿cómo se generaron las metodologías ágiles? Éstas son producto de un esfuerzo de los propios desarrolladores de software para sustituir el modelo de cascada, y aunque no se produjeron inmediatamente las metodologías sí existieron modelos alternativos como el modelo iterativo e incremental descrito por Victor Basili y Joe Turner en 1975; el desarrollo en espiral creado por Barry Boehm en 1986; o el desarrollo rápido de aplicaciones (RAD, por sus siglas en inglés) presentado por James Martin en 1991. Todos estos modelos buscaban sustituir el modelo de cascada con esquemas más baratos y en los que se pudieran hacer más rápidos los cambios durante el proceso, así como constantes testeos y validaciones.

Estos modelos sirvieron como precedentes para señalar la necesidad de un nuevo tipo de desarrollo que fuera más flexible, por lo que el 12 de febrero del 2001, un grupo de 17

desarrolladores estadounidenses autodenominados *Agile Alliance*²¹, se reunieron y, tras dos días de discusiones, salió a la luz *The Agile Manifesto*, el cual es un documento en el que se establecen los principios del desarrollo ágil.

Antes de presentar el manifiesto, es importante remarcar que a diferencia de la metodología Lean, el Agile Manifesto no es una metodología de management, sino una serie de principios para establecer procesos de trabajo en desarrollo de software más rápidos. No es para la gestión de personal, sino para hacer mejor el trabajo. Con esto en mente, el manifiesto, tomado de la página de internet oficial (Agile Alliance, 2001a), dice lo siguiente:

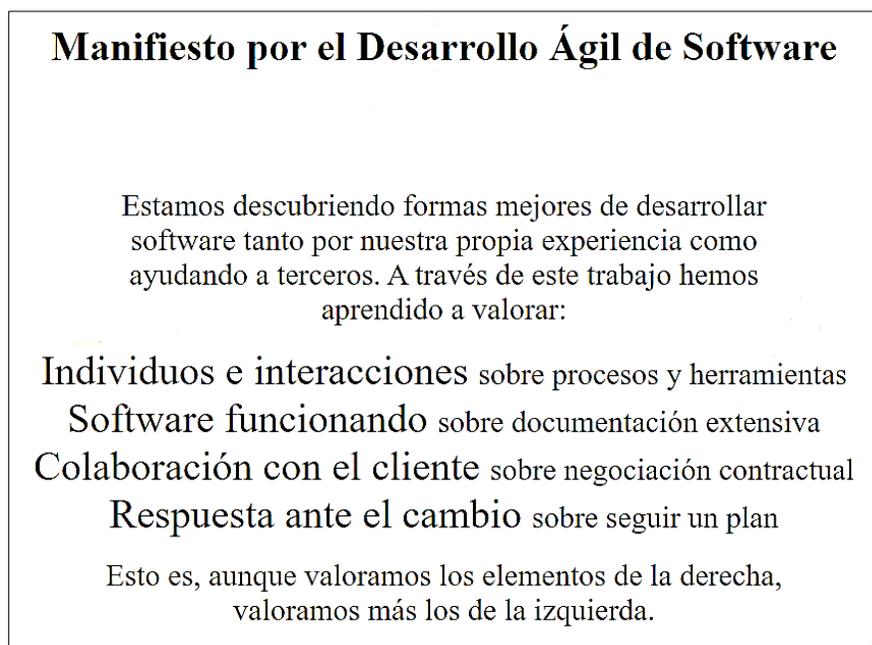


Ilustración 5: Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software (Agile Alliance, 2001a)

Tal como lo señala el mismo manifiesto, en todas las metodologías ágiles se resalta un enfoque hacia los resultados que tome en cuenta al equipo de desarrollo, que el software

²¹ Las biografías de los integrantes de este grupo pueden consultarse en la página de *Agile Manifesto* en la sección de Authors, disponible en < <https://agilemanifesto.org/authors.html> >

funcione y que haya una comunicación constante con los clientes que priorice sacar adelante el proyecto y que los cambios puedan realizarse.

El manifiesto además cuenta con 12 de principios que establecen las principales características del desarrollo ágil, aspiraciones, medidas de control y parámetros. Estos son (Agile Alliance, 2001b):

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software que funciona es la medida principal de progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño, mejora la agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

La intención de colocar el manifiesto y los principios en el documento es que, a través de la arqueología, podemos identificar la simultaneidad entre la estructura social de poder y saber. En este caso, el saber específico de los desarrolladores respecto a cómo poder desarrollar mejor los proyectos. A través de la fuerza retórica de un discurso como un manifiesto, los desarrolladores buscaban evitar y eliminar un sistema de producción deficiente y costoso que les hace trabajar más lento y peor.

En este sentido el poder que ejerció este discurso permitió crea una serie de metodologías que buscan preservar estos principios para asegurar la calidad del producto digital a diseñar, conservando sobre todo la palabra agilidad. Sin embargo, este manifiesto no contempla cómo administrar el recurso humano, por lo que se *complementó* con elementos del Lean management previamente presentados.

Producto de esta combinación nació una variedad importante de metodologías ágiles, como lo son Xtreme Programming, KanBan, Agile Inception o Scrum. Incluso se da el caso de empresas grandes como Google que crean su propia metodología ágil, Design Sprint, la cual puede desarrollar un prototipo desde cero, para testarlo con clientes en sólo cinco días.

La utilización de alguna de estas metodologías es algo que enmarca y casi “adorna” gran parte del desarrollo de software; la idea de trabajar con esquemas novedosos de trabajos es algo que hace atractivo, no sólo la innovación al interior de las organizaciones, sino también pertenecer a alguna de esas empresas.

Sin embargo, esta aspiración de muchos diseñadores UX/UI o desarrolladores de trabajar en Google, Apple o cualquier empresa de Silicon Valley no es casualidad, ya que, de acuerdo con el filósofo Éric Sadin (2018), es parte de un proceso expansionista de una ideología, no

sólo económica o empresarial, sino incluso política. Las causas de este fenómeno se abordarán en el siguiente apartado.

2.2.3 Siliconización del desarrollo de software

Silicon Valley se le designa a un territorio dentro del estado de California en Estados Unidos que congrega a las principales empresas de alta tecnología de Estados Unidos y probablemente del mundo, como lo son Google, IBM, Tesla, Apple o Facebook.

Al ver un video sobre cómo son las oficinas de Google en Silicon Valley, es común desear de trabajar en esas oficinas, ya que además de una decoración estimulante, existen salas de juegos, cocinitas, gimnasios, sala de meditación, bicicletas de escritorio, lavandería, guardería, toboganes, hamacas, cuartos de descanso y hasta un servicio de nutriólogo. Es un sueño para muchos profesionales de la tecnología trabajar en ese lugar tanto por el reto como el beneficio.

También es sueño para muchos países poder congrega a muchas empresas de alta tecnología en sus territorios. Éric Sadin hace una extensa recopilación de cómo varios países buscan crear nuevo Silicon Valley:

“Santiago de Chile el próximo Silicon Valley de América del Sur”. “Bienvenidos al ‘Barrio Silicon’, el Silicon Valley argentino”. “San Pablo, que alberga numerosas sedes de empresas high-tech, incubadoras multinacionales, se han convertido en el Silicon Valley de América del Sur”. África, Medio Oriente, Asia aspiran a similar ambición. Ciudad del Cabo en Sudáfrica “Silicon Cape Town”. Lagos, Nigeria: “El Silicon Valley africano”. Nairobi, Kenya: “El Silicon Valley africano”. Tel Aviv y Haifa, en Israel: “Silicon Wadi”. “Dubai Silicon Oasis, es un parque tecnológico por ahora poco desarrollado que tiene la ambición de hacer de Dubai el equivalente a Silicon Valley” “Bangalore, el Silicon Valley de la India (Sadin, 2018: 90)

¿Cuál es la fascinación con Silicon Valley? En la opinión de Sadin, es producto de una expansión de una forma de hacer negocios, innovación tecnológica y política, una especie

de espíritu de la época (*Zeitgeist*) (Sadin, 2018: 28), pero es también un imaginario que vincula la tecnología de alto nivel, con grandes beneficios económicos y condiciones laborales envidiables. Este es el imaginario de Silicon Valley.

Este imaginario social tiene su génesis en el entorno contracultural de los hippies del California, especialmente San Francisco de los años 60 y parte de los setenta. Asimismo, sus habilidades técnicas y una constante crítica a los marcos existentes se desarrolló una visión de la técnica/tecnología “potencialmente emancipadora y se oponía a su instrumentalización con únicos fines funcionalistas” (Sadin, 2018: 63), cuyo fin, más allá de la capitalización, es *mejorar el mundo*.

De ahí que en gran parte de los discursos de los fundadores de empresas de tecnología vean a sus productos como una forma de hacer del mundo un lugar mejor, a partir de aplicaciones y tecnologías innovadoras, que en sus principios se profesa una “fe casi crística, eternamente retomada desde entonces, como ocurre en este reciente comunicado principista de Google que proclama lo siguiente: ‘Tenemos la convicción de que. es posible hacer el mundo mejor gracias a la tecnología. De algún modo está en nuestros genes’ ” (Sadin, 2018: 98)

La idea de que la tecnología puede cambiar el mundo y en el proceso hacerse ricos, se basa en casos de éxito — o mitos fundadores, como lo llama Sadin — en los que un equipo de genios informáticos y empresarios disruptivos empezaron sus imperios en los *garajes* de su casa, que “da testimonio de la capacidad de crear no *ex nihilo*, sino a partir de una intuición fuerte, de una idea que se juzga prometedora en el interior de un marco ligero flexible y ligero” (Sadin, 2018: 62).

Como puede ser obvio, este mito fundador hace referencia a Bill Gates con Microsoft, y a Steve Jobs y Steve Wozniak, que fundaron Apple. Tanto Gates como Jobs (y por una injusticia histórica, Wozniak no) son vistos como grandes *visionarios*, quienes cumplieron el rol del *emprendedor libertario* “que se oponía a la autoridad y a las normas y que sólo estaba impulsado por su inspiración premonitoria portadora de un horizonte salvador” (Sadin, 2018: 67).

Estos emprendedores libertarios no son sólo genios técnicos, sino personas profundamente *creativas* que ven oportunidades tecnológicas y empresariales para mejorar el mundo. Pero para hacerlo no pueden conformar empresas “clásicas” con financiamientos clásicos, sino que crean *startups*, que pueden pensarse como la versión contemporánea del *garaje* en la que existe la posibilidad de volverse millonario con sólo una idea y tu intuición, desde tu casa con dos amigos programando todo el día.

Es con esa idea que las barreras de entrada²² son derrumbadas por el Talento y el ímpetu de la idea premonitoria, la cual será trabajada incansablemente por su emprendedor. Es así como la *startup* se vuelve un tipo de organización característica del capitalismo contemporáneo en el que todos pueden emprender y volverse ricos si su idea es lo suficientemente buena para encontrar formas de financiarse y salir al mercado a mejorar el mundo, con el costo de la autoexplotación²³. El surgimiento de miles de startups ha generado ecosistemas e incubadoras “destinadas a ofrecer locales con alquileres reducidos, a

²² En negocios, se entiende por *barreras de entrada* a una condición o costo alto que impide la entrada de una nueva empresa a cierto sector que le permita competir con otras empresas. Las barreras de entrada están relacionadas con cuestiones tecnológicas, financieras o legales. Por ejemplo, una barrera de entrada legal para venta de alcohol en una tienda es la obtención de permisos otorgados por el gobierno local.

²³ El imaginario del rendimiento está bastante presente en la serie de discursos sobre emprendimientos en lo que se dicta que el emprendedor debe estar constantemente trabajando y vendiendo, todo el día, todos los días. Es común escuchar que los emprendedores trabajan más que cuando eran empleados.

suministrar consejos, a organizar reuniones de trabajo en red, a favorecer las asociaciones, así como la emulación; en síntesis, a hacer germinar un “caldo de cultivo” fructífero, una suerte de incubadora artificial para los recién nacidos de la economía” (Sadin, 2018: 157).

Una última característica de las startups es que la mayoría están destinadas a fracasar, por lo que los emprendedores se apresuran a validar sus ideas con los mercados, y si fracasan, procuran hacerlo lo más rápido posible. El capital de alto riesgo tiene participación importante, por lo que fallar rápido implica perder menos dinero.

Sin embargo, también se da el caso que una empresa consigue incrementar su valor rápidamente y en muchas ocasiones sus fundadores la han vendido, haciendo rico al fundador. La práctica común de vender startups exitosas es algo que caracteriza no sólo a los emprendedores actuales, sino al capitalismo contemporáneo.

Asimismo, esta visión de hacer negocios impacta fuertemente en el mercado de trabajo de los sectores relacionados con el desarrollo de software, ya sean desarrolladores o diseñadores, quienes no saben si la startup en la que trabajan logrará continuar, lo que genera inseguridad y una precariedad estructural oculta por la apariencia del trabajo relajada y ágil.

Esta precarización no se aleja tanto de la que sufrían los obreros de finales del siglo XIX, por lo que la visión de las startups como lugares cool y relajados se contrasta con las condiciones laborales, predeterminadas por la precarización de los trabajadores, la falta de intervención estatal en las relaciones de trabajo y metodologías ágiles aplicadas de forma heterogénea y la inseguridad de que el trabajo que se realiza tenga utilidades.

Es así como, aunque el imaginario social presenta a Silicon Valley como un modelo benéfico para el mercado del trabajo y de las acciones que busca mejorar el mundo, se siguen

reproduciendo dinámicas propias del capitalismo como la explotación, la enajenación del trabajo y la alienación de los trabajadores a la economía de la acumulación flexible, como se expondrá mejor en las conclusiones.

2.3. Historia del diseño y el diseño centrado en el usuario (UCD)

El recorrido que hasta ahora he realizado se ha centrado sobre todo en las transformaciones económicas, políticas y administrativas que llevaron a la conformación de marcos de trabajo determinantes para el diseño de productos digitales. Sin embargo, poco he hablado respecto a la evolución del diseño mismo, y es absurdo suponer que durante el siglo XX y especialmente en el fordismo, el diseño no tuvo ninguna transformación. Por tanto, en este apartado mostraré como la evolución del diseño en general se entrecruzó con las formas de vivir de las personas y el paradigma económico.

Para comenzar es importante remarcar que la historia del diseño, al menos en la era moderna, podría resumirse en la tensión entre la forma y la función. A finales del siglo XIX, la palabra diseño estaba muy relacionada con la decoración, por ejemplo Henry Cole, un diseñador encargado de la Exposición Mundial de 1851, tenía la opinión de que “el objetivo del diseño era mejorar la apariencia de los productos” (Margolin, 2005: 150).

Era más deseable que las cosas lucieran bonitas, a que fueran completamente funcionales. Esta fue calificada como la *teoría blanda* del diseño, la cual “tenía más que ver con cuestiones de decoración y forma, que representaban la preocupación de los diseñadores en aquel momento, que con el conocimiento técnico” (Margolin, 2005: 48). En este momento la forma reinaba sobre la función.

Para la década de 1930 el paradigma no había cambiado, y se impulsó desde la industria del diseño el estilismo (*styling*), que consistía en seguir ciertas normas de estilos de diseño. Al diseñar bajo un estilo, los “primeros diseñadores modernistas creían que el significado era inherente al objeto y no se negociaba a partir de la relación entre el objeto y el usuario” (Margolin, 2005: 150).

Naturalmente, no todos los diseñadores pensaban ni diseñaban de esa forma, y algunos se desarrollaban en la dimensión técnica de la creación de productos, y otros incluso “se centraron en las condiciones culturales en las cuales se lleva a cabo el diseño de productos” (Margolin, 2005: 49), pero eran posturas poco populares.

Eso cambió con la extensa influencia de la primera época de Escuela de la Bauhaus (1919-1923), dirigida por Walter Gropius, y con profesores como Vasily Kandinsky o Paul Klee, la cual buscaba “resolver las contradicciones entre la autonomía del arte y la funcionalidad del diseño, para lo cual creó códigos que tradujeran los lenguajes artísticos en la elaboración de una gramática formal que permitiera construir significados encauzados a exaltar los atributos prácticos del diseño”(González y Soní, 2016: 36).

Para Gropius, el objeto “ya no podía ser contemplado por su carácter singular, por la habilidad del artista o el artesano, o por aquella parte de la historia humana que se relaciona con la historia de su formación. Sólo podrá ser usado por el racionalismo y la precisión que él mismo, con su forma impone” (González, 2007: 42).

La anterior cita muestra en gran medida el espíritu del discurso modernista del diseño y al de la propia Bauhaus, que buscaba la democratización de éste, teniendo al “progreso como objetivo de la actividad humana individual y social, y la convicción de que la libertad era

una dimensión sustancial del espíritu humano” (Moreno, *et al.*, 2020: 27). En este sentido, la importancia de la Bauhaus es la superación de la teoría blanda del diseño, y la búsqueda del equilibrio entre la forma y la función a través del trabajo manual pero industrializado.

La importancia de la Bauhaus para el diseño es revisada por el mismo Jean Baudrillard, quien considera que

así como la revolución industrial había marcado el nacimiento de un campo de la economía política, teoría sistémica y racional de la producción material, la Bauhaus marca la extensión teórica del campo de esta economía política y la extensión práctica del sistema de valor de cambio a todo el dominio de los signos, de las formas y de los objetos. La Bauhaus marca el punto de partida de una verdadera economía política del signo (1994: 226).

La reflexión de Baudrillard sirve para resaltar cómo empezó a gestarse una economía de lo simbólico; un *mercado de la cultura y la fetichización de lo simbólico-imaginario*. Se reconoce así, la importancia simbólica de los objetos industriales y su capacidad significativa. “Esto quiere decir que los objetos que articulan nuestro entorno se encuentran organizados en una estructura significante, sea esta un espacio de intercambio cultural, comercial, de administración o de consumo.” (Moreno, *et al.*, 2020: 28).

Con esta revolución del discurso del diseño, se encontró un equilibrio entre la forma y la función, y se llegó a la conclusión de que el diseño se trataba de objetos creativos cuyo valor radicaba en la obra y en la persona que lo producía. Asimismo, se implantó la idea de un diseño idealista, univalente y orientado al producto ideal para cualquier consumidor del mundo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, con la expansión del keynesianismo, el fordismo, y el mundo bipolar, se difundió internacionalmente la idea de que el consumo era una característica fundamental de la modernidad, la cual dio como resultado “una mayor

democratización de la expresión del buen gusto en el mercado, algo manifestado en el aluvión de adquisiciones de bienes materiales (en especial, casas, muebles, aparatos de consumo, ropa y coches) a una escala nunca vista hasta entonces (Sparke, 2004: 135).

La idea de Sparke es que el buen gusto ya no era una construcción continua de escoger el estilo de la casa, sino que al comprar productos hechos en masa se democratiza el buen gusto. A este fenómeno se le llamó *americanización*, que tiene un vínculo fuerte con el llamado *american way of life* y el sueño americano, el cual era promovido por la ideología capitalista a modo una vida llena de consumo de productos eléctricos y electrónicos como principal beneficio de la vida moderna capitalista.

Sin embargo, la internacionalización de esta sociedad del consumo implicó también la adaptación de los productos, del marketing y el branding²⁴. “El acento se puso en la construcción de identidades relacionadas con un nuevo modo de vida vinculado a la cultura del consumo, tales como la identidad juvenil y de género” (Sparke, 2004: 141).

Por lo anterior sucedió un proceso dialéctico entre la construcción de una identidad (de consumo) y una segmentación del mercado, que con el paso del tiempo se han ido refinado aún más hacia lo que se denomina actualmente etnosegmentación²⁵.

Esto tuvo su mayor explosión durante los ochenta, ya que el campo del diseño “se vio obligado a romper con sus anteriores vínculos idealistas con el movimiento moderno para adaptarse a un enfoque más pragmático, popular y orientado al mercado” (Sparke, 2004:

²⁴ *Branding* es un anglicismo que viene de *brand*, que significa marca. El proceso de *branding* es por el que se determinan los colores, la tipografía y nombre de las marcas con el fin de ser aceptado más fácilmente en el mercado, por lo que existe una investigación previa del mercado y el consumidor.

²⁵ La *etnosegmentación* es la segmentación del mercado, a partir de características complejas, para atender los intereses y motivaciones de cada grupo por separado, en lugar de dar el mismo mensaje a todos.

141). Igualmente, se rompió la idea del diseño idealista para cualquier consumidor del mundo, y se sustituyó por una visión más focalizada, local, culturalmente significativo y centrado en el usuario.

Esto tuvo implicaciones teóricas en las teorías y metodologías del diseño, apareciendo así formas de trabajar en las que el diseño ahora debe seguir una serie de pasos, como la metodología proyectual del diseñador Bruno Munari y el paradigma del diseño centrado en el usuario (UCD, por sus siglas en inglés), impulsado por el psicólogo cognitivista Donald Norman. A continuación, se desarrollan ambos planteamientos.

Munari en su libro *¿Cómo nacen los objetos?* (2006), publicado por primera vez en 1981, señala que en la *metodología proyectual*, el diseño de los objetos no es una cuestión universal y única que plantee objetos puros y perfectos, sino que considera que todo objeto de diseño debe responder a un problema. La idea del problema resulta entonces una cuestión fundamental, que no sólo es un problema de diseño, sino que la “solución a dichos problemas mejora la calidad de vida” (Munari, 2006: 38). Con esta frase, parece que se sobrepone la función a la forma.

Con esto en mente, es importante reconocer que en la práctica los problemas son *construidos* o por el propio usuario, un cliente que contrate una agencia o desde la misma industria— que “muy a menudo tiende a inventarse falsas necesidades para poder fabricar y vender nuevos productos” (Munari, 2006: 38), pero sin importar qué actor identifique o cree el problema, se busca proponer una solución de diseño al usuario/consumidor.

La importancia del texto de Munari deriva en que con este tipo de metodologías se le dio prioridad al *problema de diseño*, haciéndolo el centro de la práctica. Dicha metodología

puede caracterizarse como la institución del imaginario del problema de diseño, el cual es el fundamento para toda la investigación UX, como se mostrará más adelante.

Por su parte, en su libro *La psicología de los objetos cotidianos*, Donald Norman popularizó la idea del diseño centrado en el usuario, que consiste en un diseño que haga “hincapié en hacer que los productos sean utilizables y comprensibles [...] asegurando que 1) el usuario pueda imaginar lo que ha de hacer y 2) el usuario pueda saber lo que está pasando” (Norman. 1990: 232).

Si Munari puso al centro *problema* al centro de la práctica en el diseño, Norman instituyó un paradigma creativo en el cual el *usuario* es el centro del diseño. De la misma forma en la que se implanta una episteme, Norman estableció una manera de pensar el diseño y el rol de los usuarios, en la creatividad debe moldearse y emplearse para resolver el problema del usuario. La creatividad, por tanto, tiene un uso instrumental y bajo este paradigma, se despega tanto de la teoría blanda del diseño como el diseño ideal/universal de la Bauhaus.

El paradigma del UCD se compaginó perfectamente con la transnacionalización del diseño, producto de la globalización, “a partir del fin del siglo XX el diseño comienza a perfilarse como un generador económico *per se* más allá del simple acabado cosmético de los productos o como parte de un proceso de comercialización-, un actor clave en la construcción de nuestro mundo contemporáneo liderado por la globalización y las economías neoliberales” (Moreno, *et al.*, 2020: 52).

Conforme se consolidaba el diseño como una industria productiva, se popularizó el concepto *design thinking*, el cual pretendía señalar un estilo de pensamiento²⁶ que tienen todas las personas que diseñan, pero que puede emplearse en otras áreas, por lo que no es raro encontrar *design thinking* y educación o *design thinking* y finanzas.

Lo anterior condujo a una condición complicada del concepto, que ha llevado incluso a que algunos diseñadores lo señalen como “ruidoso y francamente irrelevante” (Jen, 2017). De cualquier forma, el concepto sobrepasó el campo y en la actualidad se aplica a diversos tipos de esquemas o actividades, y quizá las interpretaciones más populares son pensarlo como un proceso o un método. Por ejemplo, cuando se toma como un proceso podemos pensar las famosas cinco etapas del *design thinking*, tal como se presenta en la Ilustración 6:

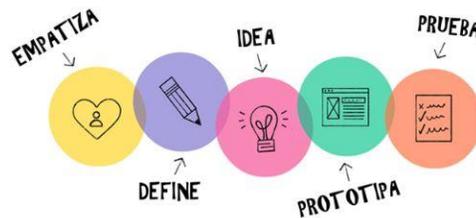


Ilustración 6: Cinco etapas del design thinking (tomada de Pinterest)

Dado que se trabaja bajo el UCD, el primer paso es empatizar con el usuario; conocer sus frustraciones y necesidades para así poder definir un problema de diseño, el cual busca satisfacer con una idea que primero se prototipa (o sea, que se hace un prototipo), y después se testea (o sea, se hacen test de usabilidad) con usuarios verdaderos para verificar que de verdad resuelve el problema.

²⁶ Referencio aquí al trabajo de Ludwik Fleck (1986) sobre los estilos de pensamiento en las ciencias, como una forma de pensar de una comunidad, que se compone de 1) las elaboraciones conceptuales que permite construir problemas, 2) una forma de percibir que caracteriza los juicios emitidos sobre la realidad y 3) la habilidad para utilizar e interpretar datos.

Las cinco fases son una gran herramienta y sin duda describen el proceso con el que se diseña, sin embargo, no es un método que especifique cuándo y cómo se pasa a la siguiente fase. Por tanto, los diseñadores han optado por utilizar el llamado doble diamante del design thinking, el cual fue creado en 2005 por la agencia británica de diseño Design Council.

En el esquema (Ilustración 5), se muestran dos rombos/diamantes partidos a la mitad, que establecen cuatro etapas: descubrir, definir, diseñar y entregar. La forma del diamante es producto de una dinámica de divergencia y convergencia de información; es decir, en descubrir y diseñar se amplía la información en la búsqueda de más posibilidades, mientras que en definir y entregar se busca acotar hacia lo posible y lo realizable. La riqueza de la ilustración 7 es que se señalan que técnicas y actividades deben realizarse en cada etapa, que se explican en el capítulo 4.

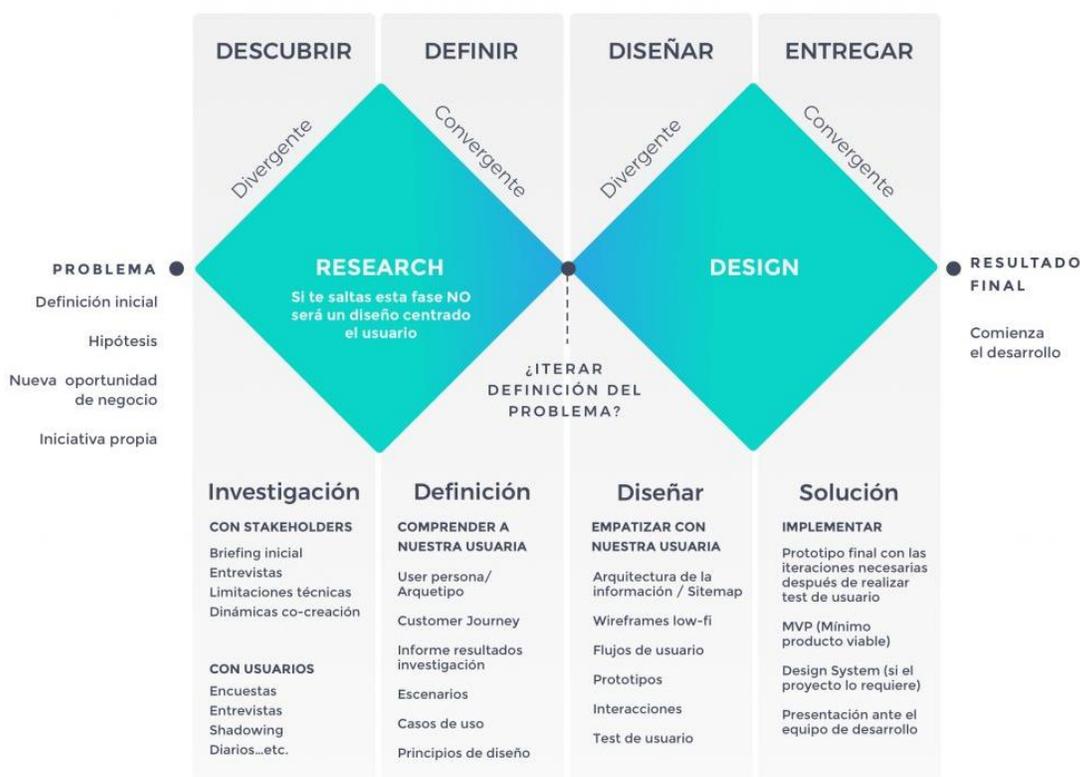


Ilustración 7: El doble diamante del diseño (Píldoras UX, 2020).

En el esquema podemos encontrar que la mitad del proceso es justamente la definición del problema y la caracterización de usuarios, lo que son vestigios del paradigma de las ideas de Norman y Munari, por lo que en esta metodología de diseño se materializa la importancia de los imaginarios sociales anteriormente descritos.

El esquema ha sido ampliamente difundido, e incluso se ganó una mención en la segunda edición del libro de Donald Norman llamado ahora *The Design of Everyday Things* (2013), quien de hecho lo critica por destinar demasiado tiempo a la definición del problema. Sin embargo, el esquema será retomado en el siguiente capítulo, ya que éste es el modelo que utilizan en PixelLogic para diseñar.

Para concluir este apartado, se debe tomar en cuenta que la tensión entre la forma y la función no llegó a un punto medio, sino que en gran medida se prioriza la función sobre la forma, pero reconociendo que la función es una relación semiótica entre el usuario y el objeto de diseño, que se basa no sólo en un correcto funcionamiento del objeto diseñado, sino que dicho objeto posibilite una semiosis correcta por parte del usuario, que le permita utilizarlo como se requiere.

Eso es lo que se busca en los procesos de empatía, investigación y definición: una forma de diseñar que sea culturalmente significativa, técnicamente eficiente y económicamente rentable. De ahí el valor del sector y la razón por la que los clientes invierten cantidades significativas de dinero. El diseño ya no se trata sólo de forma y función, es sobre cultura. Con este recorrido teórico e histórico, a continuación, caracterizaré el sector UX/UI.

2.4. El mercado del trabajo del sector UX/UI

Cuando le pregunté a la CEO de PixelLogic que me describiera cómo era el campo del diseño UX/UI, me contestó que:

Cuando comencé en esto del diseño UX/UI, que estoy hablando como de 2015-2016 [...], el campo estaba súper, súper, súper en pañales. Era muy raro encontrarte con alguien que se dedicara a esto, y, sobre todo, era muy raro encontrar una empresa que se especializara en diseño UX/UI. [...] En Google, si me iba a otro país como España, a Estados Unidos, India, si me salían un chorro de empresas, o sea, de agencias o de consultoras, entonces dije “pues hay una oportunidad [...] esto seguro va a llegar a México así de fuerte” Y dicho y hecho. O sea, ahorita, por ejemplo, en LinkedIn ves a diseñadores UX/UI salir de las coladeras, [...] Creo que a nivel educativo, mi percepción es que hay pocas universidades que ofrecen esa especialidad en México [...] Lo que sucede es que salen de otras de otros tipos de carreras y toman un *bootcamp*²⁷, y se van especializando. O tal vez como que solitos con la experiencia laboral; nosotros lo hemos hecho mucho, que agarramos un buen diseñador gráfico, que tenga un interés por aprender UX/UI, y que ya tiene como buenas prácticas básicas de diseño y le enseñamos. O ya más recientemente que hemos estado buscando a gente como de sociología o de psicología, más para la parte de UX *Research* [...] Yo creo que al final es una manera de meterte al mundo de la tecnología, o sea el mundo de la tecnología ahorita es como donde hay que estar. Entonces si tú estudiaste sociología o no sé idiomas, o una de estas carreras como que más difíciles de encontrar campo laboral, de pronto hay una muy buena entrada al mundo de la tecnología mediante el UX. De nuevo es como percepción mía, pero eso es lo que veo un poco. Entonces veo un boom impresionante, veo muchísima gente; mucha gente muy junior también, porque como es reciente, pues no tienen mucha experiencia y luego los que sí tienen experiencia, veo oportunidades laborales muy buenas. O sea, veo bancos como BBVA o grandes empresas, pues está ofreciendo unos sueldazos a gente que tiene como este *background* de UX/UI, porque es algo que al final se está pagando como se les paga a los programadores. Son carreras bien pagadas, entonces, también por ese lado, creo que hay un atractivo para estudiarlo. (Entrevista TF-CEO, 12 enero 2023)

La opinión de la dueña de PixelLogic debe tomarse como una condición real en el mercado del trabajo del sector UX/UI, ya que, aunque desde inicios de los noventa existe bibliografía especializada sobre la experiencia de usuario (Norman, 1990) (Nielsen, 1993), en México el

²⁷ Los *bootcamp* son programas intensivos en los que se aprende alguna habilidad, generalmente tecnológica.

perfil del diseñador UX/UI existió hasta mucho tiempo después, con la evolución de los propios sistemas de interfaces gráficas y la popularización de los *smartphones* aproximadamente en el 2007. Previo a esto, todo el trabajo lo solían hacer los propios programadores buscando apegarse a las guías de estilo y diseño (*guidelines*)²⁸ y siguiendo las normas de usabilidad.

La característica de que fueran los desarrolladores quienes se preocupaban de la experiencia de usuario generó que proliferaran agencias o consultoras de desarrollo de software, es decir, en la creación completa de una aplicación. A esto se le debe sumar que hasta hace muy pocos años, si se quería trabajar diseñando aplicaciones o software, se tenía que hacer una licenciatura en informática o ingeniería en sistemas.

Naturalmente, a la par de la complejización del software se diversificaron los puestos de una organización que generaban ese software, por lo que eventualmente surgieron áreas y puestos de actividades específicas destinadas al diseño y al desarrollo.

Por ejemplo, para el desarrollo se fragmentó el trabajo cuando menos en dos tipos de perfiles: el de *front-end*, que se encarga de que la aplicación luzca efectivamente como se diseñó, y el de *back-end*, que se encarga de la *lógica de negocio*, es decir, que la aplicación funcione como debería.

²⁸ Una *guía de estilo y diseño / guidelines* es un documento en el que se plasma el “método (reglas) para crear productos que optimizasen la interacción entre las personas y los ordenadores. Es un [documento] detallado de normas, filosofía y uso de la interfaz de usuario [...] Es importante porque se estudian de manera detallada los principios de la interfaz gráfica [...] En estos manuales aparecen las bases que rigen la interfaz, consideraciones generales del diseño, el proceso de realización de la interfaz, su desarrollo y tratamiento de los diferentes elementos de la interfaz (menús, ventanas, cuadros de diálogo, controles, íconos, color, los diferentes comportamientos, el lenguaje, etc.” (Royo, 2004: 89)

En la actualidad los puestos de relacionados con UX/UI suelen ser los cuatro tipos, que abordé en la introducción (ilustración 8):



Ilustración 8: Roles básicos de un equipo UX/UI (Coderhouse, 2022: 22).

Aunque estos deberían ser los puestos básicos, en la práctica las cinco funciones se suelen agrupar bajo el título diseñador UX/UI. Esto lo pude verificar a partir de una búsqueda de los distintos puestos en cuatro bolsas de trabajo digitales (CompuTrabajo, OCC Mundial, Indeed y LinkedIn). Por ejemplo, para puestos especializados en UX writer, ninguna de las cuatro plataformas arrojó resultados de posibles ofertas laborales, por lo que todas las funciones que debería hacer un especialista en writing las terminará haciendo un diseñador UX/UI, o bien, algún copywriter²⁹.

De igual forma, son pocas las ofertas de trabajo para UX research: en el sitio Indeed sólo existen dos ofertas de empleo, lo mismo con LinkedIn. En OCC Mundial existen cinco ofertas laborales, y la peculiar es CompuTrabajo, que cuenta con 14 ofertas con tres niveles diferentes (Manager, Lead y Senior) en cuatro ciudades mexicanas, pero todas éstas son de

²⁹ Un *copywriter* es una persona que se especializa en crear textos atractivos que logren acciones de venta o persuadir a los usuarios en usar o comprar ciertos productos o servicios. Es un perfil utilizado en la industria publicitaria desde el inicio, pero algunos profesionales han logrado colocarse en el sector UX.

la misma empresa, por lo que se puede notar que sólo algunas organizaciones apuestan por ese grado de especialización.

La situación es completamente diferente con los diseñadores UX y UI, cuyas ofertas laborales proliferan, pero mantienen su variedad de acuerdo con el nivel y la experiencia necesaria. Las características de las ofertas para este tipo de empleos se mostrarán más abajo, sin embargo, conviene resaltar que la mayoría requerirán manejar algunos de los tres principales programas de diseño de interfaces: Figma, Sketch o Adobe XD, sumado de forma casi automática conocimientos mínimos de inglés.

Todo esto para cumplir actividades de diseño de interfaces gráficas; realización de investigaciones con usuarios; diseño de flujos de navegación y para crear arquitectura de información.

Para puestos como diseñador UX/UI junior (Jr.), tenemos el ejemplo de la empresa NTT DATA México, que en Indeed ofrece entre 12 mil y 14 mil pesos mexicanos más prestaciones de ley, esquema 100% de nómina, fondo de ahorro, seguro de gastos médicos mayores y menores, seguro de vida y vales. A cambio, solicita que el empleado cuente con una licenciatura terminada y titulada en Diseño Digital, Gráfico o afín, así como experiencia entre 1 y 2 años en puestos similares, para trabajar en un esquema híbrido presencial-home office.

Un puesto con mejor paga es el que ofrece Pontem Ecosystem en OCC Mundial, que por un pago de entre 18 mil y 23, tiempo completo y trabajo desde casa (home office), solicita una persona que lidere el área de experiencia de usuario; que tenga 5 años de experiencia diseñando interfaces y experiencias de usuario, y que sepa trabajar con metodologías ágiles.

Asimismo, debe tener una licenciatura en diseño digital (o similar), dominio de paquetería Adobe, conocimientos en codificación y/o maquetación y un grado intermedio de inglés.

Aún más ofrece Grupo Salinas, entre 30 y 35 mil a un diseñador UX/UI con experiencia de 3 años, que sepa manejar de forma avanzada Figma, Sketch, paquetería de Adobe, pero en este caso también que conozca InVision (que es una plataforma de diseño de aplicaciones), y contar con título en Diseño Gráfico o algo similar.

La oferta más atractiva que se puede encontrar es la que hace Asistensi en Indeed, donde solicita un UX/UI manager (gerente) con un sueldo de hasta 60 mil pesos, con licenciatura, más de 2 años como líder de equipo UX/UI, más de 3 años de experiencia diseñando productos digitales con software especializado y utilizando la guideline para dispositivos Android, Material Design, así como conocimientos en investigación cualitativa y cuantitativa de usuarios.

No podemos dudar de que existen ofertas de trabajo mejores, con salarios más altos y con mayores prestaciones, sin embargo, una búsqueda sencilla en alguna de las cuatro plataformas de empleo muestra por qué cada año más y más personas buscan integrarse a estos sectores. Con la creación del sector UX/UI, profesionales de cualquier carrera pueden ganar lo que un informático o ingeniero en sistemas, sin saber programar, siempre y cuando tenga (hoy) la experiencia suficiente.

El boom del sector UX/UI como área de trabajo se relaciona forzosamente con la emergencia de cursos, “carreras” o diplomados ofrecidos e impartidos en línea en alguna plataforma de enseñanza como Coderhouse, Platzi, Coursera, Crehana o hasta el mismo YouTube. El

carácter no-formal³⁰ de la enseñanza merecería su propio estudio, ya que parecería que el sector UX/UI es uno que comienza a desplazar la educación formal universitaria, en pro de estudiantes con cursos o carreras, que lograron conformar portafolios sólidos para integrarse al mercado del trabajo. Sin embargo, como se puede notar con las ofertas laborales que se retomaron, las licenciaturas siguen siendo algo que pesa en un currículum para decidir contratar a una persona dentro del sector.

Un último elemento que es necesario abordar respecto al sector de UX/UI es el que refiere al modelo de negocio: cuando un cliente (que suele ser una startup) llega a alguna de estas empresas especializadas en diseño UX/UI, se le vende un proyecto con ciertos objetivos (alcances), los cuales trataran de cumplirse en un número específico de horas. Las horas necesarias para producir el producto serán calculadas y distribuidas entre todos los profesionales y su trabajo. Por ejemplo: para un producto se pueden vender 20 horas de UX researcher; 30 horas de diseñador UX; 40 horas de diseñador UI y 60 horas del programador, dando un total de 150 horas por proyecto que pasa a través de varios profesionales.

Cada hora tiene costo, por lo que si el cliente solicita una propuesta nueva o diferente, se aumentan las horas y por consiguiente, el costo del proyecto. Esto se realiza así, porque de esta forma se evita que se malbarate el trabajo de la agencia UX/UI y se obliga a que los proyectos se desarrollen de forma ágil, sin perder tiempo, apresurando a los empleados y a clientes por igual. Es para llevar el control de las horas y los alcances del proyecto que se utilizan las metodologías ágiles como Scrum.

³⁰ Dentro de la literatura sobre educación existen tres tipos de enseñanza: *la formal*, que incluye la escuela y los programas certificados por el gobierno; *la no-formal*, como los cursos, talleres o diplomados; y *la informal*, que refiere a formas de enseñanza como la que le da un padre un hijo sobre cómo cambiar una llanta.

El recorrido histórico que hasta ahora se ha presentado, permite vislumbrar la singularidad histórica que permitió el surgimiento del sector UX/UI; es gracias a la suma de la acumulación flexible (con sus inversores de alto riesgo), las metodologías ágiles (producto del toyotismo y el desarrollo ágil), la popularización de la tecnología (con el desarrollo de tecnologías digitales y las startups) y el auge de la economía creativa (con la mercantilización del valor cultural), que hoy miles de diseñadores y programadores pueden obtener un ingreso.

2.5 Resultados de la Arqueología sobre Imaginarios Sociales

Hasta ahora el capítulo 2 ha servido para presentar un contexto histórico global de la emergencia del sector UX/UI, así como de sus formas de trabajo. No obstante, a lo largo del texto también se ha hecho énfasis en los imaginarios sociales que podemos identificar gracias al método arqueológico, el cual permite reconocer la emergencia de fenómenos sociales desde una perspectiva histórica, que impacta directamente en nuestro presente. Para presentar los imaginarios de mejor forma y las instituciones que animan a continuación se muestra una tabla, que resume lo imaginarios que hasta ahora hemos develado.

Tabla 2: Imaginarios sociales alrededor del diseño UX/UI (Elaboración Propia)

| Imaginario social | Contenido del imaginario social | Institución en la que se refleja |
|---------------------|--|---|
| Ágil – flexibilidad | Este imaginario establece procesos económicos donde la producción, el trato con los trabajadores y el valor del dinero tienen que adaptarse constantemente frente a la complejidad para obtener mejores rendimientos | -Modelo Toyotista -Metodologías ágiles -Acumulación flexible -Neoliberalismo |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| Emprendedor creativo-innovador | Este imaginario establece que los emprendimientos basados en ideas innovadoras y disruptivas, generalmente vinculadas con la tecnología, pueden conducir a la riqueza millonaria. | Libros, cursos y discursos sobre como emprender y tener ideas |
| Liderazgo consultivo | Este imaginario asigna cualidades a los mandos intermedios y altos ligados a un estilo de liderazgo donde se oriente, de seguimiento y desarrolle el Talento de sus subordinados. | Modelos de liderazgo desde la metodología Lean |
| Problema de diseño | Este imaginario, a diferencia de otros paradigmas del diseño, establece al problema como el punto central a resolver a través del diseño y la creación de artefactos. Este problema es una construcción de las necesidades del usuario y las posibilidades de los <i>stakeholders</i> . | Metodología proyectual de diseño |
| Rendimiento (<i>können</i>) | Este imaginario establece que cada individuo debe ejercer presión constante sobre sí mismo para alcanzar metas y objetivos. Describe cómo la lógica neoliberal y el paradigma de la productividad han permeado todos los aspectos de la vida, generando una sociedad que promueve la autoexplotación y la autoexigencia. | Discursos de autoexigencia |
| Riesgo financiero | Este es un imaginario resultado de las crisis financieras del siglo XXI, que promueve la idea de que el riesgo está intrínsecamente ligado a la posibilidad de obtener mayores rendimientos y que aquellos dispuestos a asumir mayores riesgos tienen mayores oportunidades de éxito económico. | <i>Startups</i> y productos financieros de alto riesgo |
| No-rigidez | En oposición al imaginario de la ágil-flexibilidad, este imaginario caracteriza a la rigidez como la incapacidad del sistema para ajustar y redistribuir eficientemente los recursos en respuesta a cambios en la demanda, la tecnología o las condiciones del mercado. Esto puede generar desequilibrios, como la sobreproducción o la falta de inversión en sectores necesarios. | Fordismo y keynesianismo |

| | | |
|---|--|--|
| Siliconización | <p>Este imaginario promueve la imposición de ciertos modelos de negocio, estrategias de recolección de datos, algoritmos y lógicas de funcionamiento que son característicos de las empresas tecnológicas de Silicon Valley.</p> <p>Dentro de este imaginario encontremos otros como el <i>emprendedor libertario</i>, que busca generar empresas privadas que desarrollen <i>tecnología</i> que haga del mundo un lugar mejor.</p> | Discursos ideales sobre empresas de tecnología |
| Concepción teológica del trabajo | <p>En este imaginario combino dos concepciones teológicas del trabajo. Por un lado, la concepción católica de que el trabajo es un castigo divino y por lo tanto debe padecerse. Por su parte, desde el ámbito protestante, el éxito en el trabajo se ve como una expresión divina de que será aceptado en el paraíso.</p> <p>Esta contradicción dentro del cristianismo establece al trabajo, de forma similar al mito de Prometeo, como un castigo, pero también como una característica divina que permite la trascendencia del ser humano.</p> | Actitudes hacia el trabajo |
| Trabajo como actividad central de la vida | Este imaginario establece que la mayoría del tiempo de las personas debe ser destinado a, trabajo y su desarrollo profesional, y que “la medida de una persona” es su éxito profesional. | Sociedad del trabajo Contratos de trabajo |
| Trabajo como maduración de individuo | Este imaginario establece que la transición de niño a adulto requiere volverse un trabajador competente, capaz de mantenerse a sí mismo y de esta forma alcanzar la adultez. | Educación orientada al trabajo |
| Trabajo digno | Este imaginario gira alrededor de lo que puede considerarse un trabajo digno, que se caracteriza por 1) certidumbre sobre la continuidad del trabajo; 2) condiciones dignas del trabajo; 3) protección social; y 4) un ingreso estable y económicamente competente. | Jurisprudencia y discursos |

| | | |
|---------|--|--|
| Usuario | Este imaginario es compartido por todas las disciplinas del diseño, y sirve como un sujeto en abstracto, pasivo, sin sentimientos, cuyas necesidades de techo, consumo, educación o recreo deben satisfacerse eficientemente, a partir de que los diseñadores constituyan un problema que puedan resolver. | Metodología de investigación de usuarios |
|---------|--|--|

Los imaginarios sociales presentados en la tabla 2 los identifiqué durante mi trabajo de campo, pero además deben ser agrupados en tres conjuntos temáticos: 1) El trabajo, 2) La agilidad y 3) El diseño de tecnología.

Tabla 3: Tres conjuntos de imaginarios sociales del sector UX/UI (Elaboración Propia)

| El trabajo | La agilidad-flexibilidad | El diseño de tecnología |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Concepción teológica del trabajo • Trabajo como actividad central de la vida • Trabajo como maduración del individuo • Trabajo digno | <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad-flexibilidad • Liderazgo Consultivo • Riesgo Financiero • No-rigidez | <ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor creativo e innovador • Problema de diseño • Usuario • Siliconización |

Al analizar los conjuntos se puede notar cierta contradicción al interior del sector UX/UI, principalmente entre la agilidad y el diseño, en un contexto del trabajo atípico y emergente. Por tanto, en la dinámica social de PixelLogic se encontrarán tensiones entre lo que los diseñadores realmente hacen al diseñar y lo que se espera de ellos en un régimen de agilidad-flexibilidad. La tensión no sólo está entre la agilidad y el diseño, sino en dos abstracciones dominantes de este tema de estudio: el *capitalismo* y la *creatividad*. Por tanto, mi reto como investigador es, dar cuenta de cómo es que los diversos factores sociales y tecnológicos, aprovechan la creatividad y el conocimiento para emplearlos en contextos productivos.

Capítulo 3. PixelLogic: Estructura, Clientes y Conflictos

En el capítulo anterior realicé un recorrido histórico por las transformaciones económicas, administrativas, tecnológicas y del diseño que dieron lugar al sector UX/UI. Dichas transformaciones originaron y transformaciones en imaginarios sociales, con los cuales la agencia PixelLogic guía parte de su actuar a nivel colectivo. En este punto, es importante señalar que, si en el capítulo 2 se abordaba la escala global e histórica, este da cuenta de la dimensión social colectiva como grupo, de la agencia PixelLogic.

Este capítulo tiene el objetivo de caracterizar a la empresa donde pude aprender sobre el trabajo de los diseñadores UX/UI —y puestos relacionados—, para lo cual realicé siete apartados, los cuales se tejen con reflexiones teóricas referentes principalmente al capitalismo cognitivo, e imaginarios sociales previamente mencionados.

En el primero se presenta la historia de PixelLogic, haciendo especial énfasis en la consolidación de las áreas y en las personas que dirigen y dirigieron cada uno, ya que al mostrar este aspecto se puede dar cuenta del aprendizaje y directrices que guiaron a la compañía a lo largo de su corta historia. En el segundo particularizo sobre qué es lo que vende la agencia y sobre todo qué tipo de clientes ha tenido PixelLogic, haciendo especial énfasis en sus actitudes al trabajo que realiza el personal de la agencia.

El tercer apartado trata sobre los contratos y los pagos, y tomando en cuenta que a través de estas instituciones se mantiene privatizado el trabajo, se hace una descripción sobre la heterodoxa forma de pagar, y cómo esto puede leerse bajo ciertos imaginarios. En el cuarto apartado presento el organigrama de PixelLogic, complementándolo con la dinámica diaria

que se basa en la creación de equipos y células de trabajo con características flexibles según el proyecto que hay que llevar a cabo.

En el quinto apartado abordo el problema de la rotación como uno de los principales conflictos al interior de PixelLogic que pone en riesgo la operación de la agencia, así como su mandato capitalista de sobrevivir y ser rentable en un entorno de libre mercado. En el sexto resumo un conflicto importante respecto a cómo se organizaba el trabajo, ya que PixelLogic ha pasado por diversas formas de trabajo, y al menos durante el tiempo que yo he estado en la agencia, parecía que tendría lugar una transición de trabajo por horas a trabajo por objetivos. En este conflicto se sintetizan gran parte de las problemáticas del diseño frente a la lógica capitalista, por lo que puede ser tomado como un ejemplo paradigmático.

Finalmente, en el séptimo apartado señalo a los conflictos de rotación, flujo tenso y conflicto en la organización del trabajo. La estrategia de la agencia ha sido la profesionalización y desarrollo del personal, no sólo por ser más barata, sino por ser coherente con el sector del diseño UX/UI, y con el capitalismo cognitivo.

Todos estos apartados permiten continuar el hilo con el que concluyó el capítulo anterior, la tensión entre creatividad y capitalismo, y cómo en el caso particular de una agencia de diseño y desarrollo de software, ambas abstracciones se confrontan desde la escala colectiva.

3.1 Historia de PixelLogic

La historia comienza con la CEO de la agencia, quien egresó de la carrera de Diseño Industrial en una universidad privada jesuita de México, en donde posteriormente hizo una maestría en diseño estratégico e innovación. Como ella misma mencionó (apartado 1.4), fundó PixelLogic como una oportunidad frente a un mercado emergente y global que

eventualmente llegó a México. Sin embargo, antes de fundar PixelLogic, la CEO trabajó en todo tipo de diseños:

Estaba haciendo mucho diseño industrial como renders³¹ para decorar bares o muebles. O sea, no te lo imaginarias, pero todo tipo de cosas que me caían decía que sí, y de pronto alguien me pidió una página web y esto fue antes de contratar a cualquiera [...]. Entonces investigué y ahí me topé con Webflow³² [...] y así me empecé a meter a eso y me dije *voy a hacer mi portafolio en un sitio web*, que en ese entonces tampoco se usaba; era poca la gente que podía hacer eso [...] Y luego tenía una amiga que trabajaba en una empresa que era una empresa de desarrollo de software [...] que se quedaron sin diseñadores, y yo me acerqué y le dije *oye, déjenme presentarles lo que hago*, entonces pues les enseñé tres paginitas web que había hecho y les dije *yo me encargo de ser su área de diseño*. Ellos me empezaron a poner con clientes triple AAA³³ porque pues ellos tenían toda la experiencia y las credenciales de venderles a estos clientes” (Entrevista TF-CEO, 12 enero 2023)

La experiencia misma de la CEO y la forma en la que la expresa ejemplifica una expresión del imaginario del emprendedor creativo-innovador, quien con una experiencia única, y una visión de negocio emergente única en la vida, fundó PixelLogic en 2017. Junto a su mamá, quien es la directora Financiera/CFO, conformó un pequeño equipo que constaba de Francisco, quien es especialista en diseño para móviles; su primo Pablo, quien actualmente es el líder de Proyectos Internacionales; y un diseñador llamado Alan, quien actualmente es líder de Diseño UX/UI. Durante los dos primeros años (2017 a 2019), como cualquier proyecto que va empezando, no había roles ni funciones definidas, pero entre todos se apoyaban en conseguir y sacar los proyectos.

Para ese momento, Alan ya contaba con más de cinco años de experiencia en agencias donde aprendió bastante sobre el tema de programación, diseño web, y un poco de marketing digital.

³¹ Un *render* es una imagen o vídeo en 2D o 3D, que tiene el objetivo de mostrar un concepto, idea o proyecto de forma digital y realista, antes de fabricarse o construirse.

³² *Webflow* es un software para crear y alojar páginas web, sin la necesidad de saber programar.

³³ Por *clientes triple AAA* se entienden clientes que representan un alto valor para una agencia o consultoría, tanto en el sentido económico como en la reputación. En la práctica de las agencias y consultoras se piensa que los clientes AAA, se piensa en empresas famosas, transnacionales y/o gigantes como Bancos, Supermercados o Farmacéuticas que representan proyectos complejos y costosos, ergo importantes.

Eso se sumó a la experiencia y formación como diseñador gráfico, con habilidades en edición de imágenes y diseño editorial. Junto a Francisco y la CEO, trabajaban en los proyectos que vendían.

Por su parte, Pablo, el actual líder de Proyectos Internacionales, era como el secretario de la CEO. Tomaba las llamadas de clientes, vendía prospectos, y aunque en ese momento no tenía tanta habilidad para vender, porque según él “no sabía ni qué estaba vendiendo”, comenzó su desarrollo como diseñador. De acuerdo con sus palabras, “Me empezó a pasar a mí la chamba de diseño porque sabía que, como hobby me había puesto a hacer logos en Photoshop por un par de años. Me empezó a pasar las cosas y le gustó como quedó y me quedé yo como el diseñador de PixelLogic.” (TF-LiderProyInt, 22 de diciembre del 2022).

En ese momento, PixelLogic operaba desde una oficina en la Ciudad de México ubicada en la colonia Condesa, y eventualmente se mudaron a Santa Fe. El factor de la presencialidad incentivó un aprendizaje constante entre los miembros de la agencia, a la par de construir una reputación y visión de lo que era el diseño UX/UI.

El concepto de UX/UI en sí no era algo que hacíamos nosotros; [más bien] éramos diseño de apps, diseño de web. No sabía que era “Diseño UX/UI”, entonces obviamente fuimos a aprendiendo. Diseñábamos en Photoshop y luego Illustrator [...] Entonces obviamente fue cosa de aprender por nuestra cuenta de cuáles son las mejores prácticas, que sí y que no se hace, y pues aprender de los errores y las llamadas de atención. Porque, pues estábamos vendiendo nuestro trabajo, ¿no? Entonces tenía que quedar bien. Pero si fue aprender a lo bestia, a lo apache. (TF-LiderProyInt, 22 de diciembre del 2022).

Con esta narración podemos apreciar que gran parte del desarrollo de PixelLogic como emprendimiento se basó en la propia experiencia de cada uno de los involucrados. La expresión “aprender a lo bestia, a lo apache” sirve para hacer énfasis en dicho conocimiento que se aprende y se experimenta, o en la terminología del capitalismo cognitivo, es

bioconocimiento. La realidad es que en el campo laboral todo este conocimiento es sumamente valioso, es importante, sobre todo en puestos de liderazgo, como podré detallar más adelante.

El aprendizaje continuo fortaleció a PixelLogic, lo que llevó a contratar a dos puestos clave en 2019: un líder de Tecnología/CTO llamado Raúl, y una líder de Operaciones/COO, llamada Jade. La justificación del primero es que la agencia evolucionó y comenzó a perfilarse hacia desarrollar proyectos y no sólo diseñarlos. Por su parte, el puesto de líder de Operaciones fue necesario ya que, en palabras de la CEO, “los diseñadores solos no lo podían hacer” (Diario de campo, 28 de agosto de 2022).

Con estas áreas establecidas, y gracias al contexto de la pandemia por COVID-19, la empresa creció rápidamente, en parte porque con el confinamiento se dejó de pagar la oficina y todos los servicios, lo que disminuyó el gasto; y por otra parte, muchos clientes nuevos llegaron buscando desarrollar o mejorar las tiendas virtuales o aplicaciones para seguir brindando servicios y proveyendo sus productos, aún con el confinamiento³⁴.

Con el incremento de los proyectos, se gestó una relación entre PixelLogic y una universidad colombiana que imparte una carrera que involucra al diseño UX/UI. Se acordó un programa similar a prácticas profesionales, donde los estudiantes aún toman clases, pero se insertan en el mercado laboral por un semestre. El primero de julio del 2020 entró el primer becario de la universidad a la empresa y es un vínculo que continúa hasta la actualidad.

³⁴ A tres años del inicio de la pandemia es fácilmente reconocible que con ésta las ventas online crecieron. En el reporte sobre el 2020 de Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) se registra que “el comercio electrónico generó en 2020 un total de \$316 mil millones de pesos. [Lo que significó un] crecimiento vs 19 de +81%” (AMVO, 2021). Esto se debió principalmente a un esfuerzo de negocios y empresas, grandes y micro, se subieron a tiendas virtuales como Amazon, Claro+ o Mercado Libre, crearon sus propias aplicaciones o bien, sus propias tiendas virtuales.

Con el crecimiento de la empresa, se contrató a Esmeralda como auxiliar administrativo para apoyar en cuestiones como de contratos y nóminas. Al mismo tiempo, es decir, desde finales del 2020, el área de Operaciones contrata a tres mujeres (Mayra, Kenia y Jimena) para fungir como project managers a cargo de la líder de Operaciones

En el aspecto administrativo, durante los primeros años de PixelLogic, algunos empleados eran contratados bajo el esquema del outsourcing, lo que significa que gozaban de beneficios laborales pero a nombre de otra empresa. Con todos los esfuerzos del Gobierno mexicano de eliminar el esquema de outsourcing, PixelLogic integraba poco a poco a cada empleado al esquema de nómina, y para hacerlo había una lista de antigüedad. Esta lista de antigüedad contempla a todos aquellos que entraron a la empresa, previo a la reforma del outsourcing del 23 de abril del 2021, por lo que no había pasado mucho tiempo del último empleado integrado a nómina para cuando yo empecé mi trabajo de campo.

A inicios del 2022, se dio un cisma para la agencia, y es que tanto Jade (la COO) como Raúl (el CTO) renunciaron a la agencia, dejando sin dos roles cruciales a PixelLogic. Las consecuencias de esas pérdidas fueron significativas, no sólo por los roles, sino por los propios motivos de la salida. Cuando cuestioné a la CEO sobre la renuncia del CTO Raúl, comentó que

cometí el error de pensar que él sabía gestionar, y justamente fue un momento en el que pasó lo de COVID y nos fuimos remotos; empezamos a vender proyectos, y creo que un gran problema que tienen los desarrolladores en general es que les cuesta mucho trabajo estimar software. Si yo le decía, por ejemplo, *“oye, una aplicación así y así y asado, ¿cuánto tiempo te toma desarrollarla?”* Esa pregunta es imposible de responder, yo no lo sabía en el momento, ni él tampoco, pero tú no le puedes decir, *“oye, ¿cuánto tiempo te tomas en una app tipo Uber?”*. No hay manera de responderlo. Solo si te sientas, si desglosas, si ves las horas, o sea esa sola respuesta toma horas de trabajo, ¿no? Entonces el problema es que me decía *“pues tres meses o dos meses”*, por lo que yo pensaba *“pues el sueldo de una persona me cuesta tanto; lo multiplico por dos, igual a tanto”*. Y así empezamos a

vender como locos porque los precios estaban baratísimos. [...] Entonces con él, con esa primera persona como director, fue súper difícil porque se nos descarriló todo y creamos un hoyo del cual fue muy difícil salir. El otro factor fue que a él le gustaba tirar código³⁵. Él tenía seis o siete desarrolladores en su equipo pero no los veía y yo asumía que [...] él estaba en contacto directo con ellos, que tenían touchpoints, dailies, o cada dos, tres días hablaba con ellos, o que se metía en su código. [...] ¿Y qué pasa? Que de pronto pasan meses y vemos que todos los proyectos están desviando y que nada va en orden [...], y todo este código se tiene que tirar a la basura porque este cuate lleva programando cuatro meses sin supervisión y lo que hizo no sirve. Fue como un balde de agua fría, y ya tan metidos en ese hoyo fue bien difícil salir. (TF-CEO, 12 de enero del 2023)

Espero que el lector comprenda lo difícil de procesar que a 5 años de que se inicia un emprendimiento ya tenga déficit, debiendo proyectos que se vendieron muy baratos por desconocer todas las partes del proceso y tener un líder poco atento a su equipo. Para inicios del 2022, PixelLogic no sólo tenía mucho trabajo que había sido cotizado barato que entregar, sino que conseguir más proyectos a precios competentes para la subsistencia de la propia empresa. Ese justamente era el reto de PixelLogic a lo largo de todo el 2022.

Pese a que el CTO Raúl no cumplía con todas sus obligaciones, es mejor tener un mal director que no tenerlo, por lo que durante 2022 la agencia contrató sucesivamente a tres CTO. El primero de esos tres tenía un perfil muy estructurado y estratégico.

Él tenía toda la teoría de cómo gestionar. Nos empezamos a dar cuenta de que había que tener metodologías, contar horas, hacer backlogs³⁶, todo lo que hoy ya implementamos. En esa época como que a golpes dijimos *Ok, algo estamos haciendo mal*. Entonces esta [primera] persona sabía a nivel teórico todo lo que se tenía que hacer. Pero tampoco había tenido nunca esta posición de liderar un equipo grande, porque ya para ese entonces éramos grandes, y se le salió completamente de las manos (TF-CEO, 12 de enero del 2023).

³⁵ “*Tirar código*” es una expresión que se usa en el área de desarrollo, que significa programar.

³⁶ Un *backlog*, dentro de la gestión ágil de proyectos, “es una lista de tareas a nivel técnico que se tienen que llegar, que se tienen que cumplir para cierta funcionalidad. Eso es un backlog” (TF-Mayra, 22 de noviembre del 2022). “Aparte de que es un listado, se le agrega ponderaciones, ponderaciones de complejidad y de tiempo para ejecutarse. Pero básicamente si tú quieres hacer un vaso en el backlog te debe decir todas las tareas que tú necesitas hacer para hacer ese vaso.”(TF-Jimena, 22 de noviembre del 2022).

El defecto con este primer CTO era justamente que carecía de ese bioconocimiento necesario para dirigir un área tan importante como Operaciones, y aunque poseía mucho conocimiento codificado de cómo llevar las metodologías, no fue suficiente para sacar adelante al área. Naturalmente, ese primer CTO terminó renunciando.

El segundo CTO era una persona de más de setenta años que tenía todo el conocimiento y experiencia liderando equipos, además de conocer completamente las metodologías de desarrollo y contar con certificaciones, por desgracia había un tema generacional, ya que “el llevaba muchos años en el que su rol dentro de las empresas donde había trabajado era prácticamente no hacer nada; o sea, era simplemente como dejar que las cosas sucedieran y tal vez pues medio checaba con el equipo, y [PixelLogic] necesitaba alguien que llegara a poner las cosas en orden” (TF-CEO, 12 de enero del 2023).

Esta parte de la narración permite reconocer la exigencia de un grado de involucramiento mayor por parte de los líderes; ya no basta un liderazgo de tipo autoritario (Chiavenato, 2004: 168) en el que la comunicación es dar órdenes, respetando la estructura jerárquica de las organizaciones y sin involucrarse en el trabajo directo.

Curiosamente, quien llegó a poner las cosas en orden fue el líder de Operaciones que sustituyó a Jade, llamado Eduardo. Él cuenta con una licenciatura en Ingeniería en Sistemas, y aunque al principio de la carrera no estaba convencido de estudiar eso, a mitad de la carrera le impartieron el tema de project manager/gestión de proyectos y le fascinó ver todo el ciclo de vida de un proyecto.

Al egresar de la licenciatura, entró como project manager (PM) junior a una empresa que apoya en procesos de e-learning³⁷ durante 10 años, en los que ascendió y logró estar abajo del mismo dueño. Durante ese tiempo había obtenido la certificación PMI, lo que le da mucho peso a su currículum. Por desgracia, la empresa en la que trabajaba tuvo que hacer recortes importantes por el contexto político y le despidieron.

Por su buena gestión, clientes anteriores lo buscaron y consiguió un trabajo temporal en una farmacéutica internacional, para llevar un proyecto de integración de facturación electrónica y relaciones públicas junto a Brasil e Inglaterra. Eduardo continuó una impresionante trayectoria, llegando a ser gerente comercial en diversas empresas, principalmente de tecnología, hasta que con la pandemia por COVID-19 le ofrecen una dirección para la región del sureste mexicano, lo que le lleva a mudarse a Mérida, Yucatán. Por desgracia, la empresa donde tenía la dirección regional es absorbida por un grupo internacional y se cierra su división en 2022.

Para ese momento, Eduardo ya estaba muy cómodo viviendo en Mérida, y aunque no estaba cerrado a volver a vivir a la Ciudad de México, buscaba permanecer y preservar su calidad de vida en la península. La opción fue justo PixelLogic, que ya trabajaba de forma remota y le permitía seguir viviendo en Mérida, por lo que desde abril del 2022 funge como COO de la agencia. La vasta experiencia de Eduardo como PM impulsó a PixelLogic a encarrilar muchos procesos, basándose justamente en las prácticas más adecuadas de la metodología PMI, y logró:

³⁷ *E-learning* es un anglicismo que se refiere a crear programas de enseñanza mediada por computadora.

meter en cintura a todo mundo. Empezamos a hacer una accountability³⁸, O sea, [antes] los developers no entregaban y no pasaba nada, y tuvimos que empezar a recortar gente, por circunstancias como: *me quedaste para el viernes. No entregaste ¿no te importó? Estás fuera*, porque si no hacíamos eso, a la gente le iba a seguir valiendo. Y realmente con los cambios sí empezamos a ver un cambio de chip cañón y para bien (TF-CEO, 12 de enero del 2023)

Gracias a la recomendación de Eduardo también entró el tercer CTO del 2022: Jorge. Las cualidades de Jorge para liderar el área de tecnología y desarrollo de PixelLogic superaban enormemente las de los anteriores CTO, ya que “es un cuate super líder, conoce todas las metodologías, conoce las herramientas, se ensucia las manos, se mete a los proyectos, sabe gestionar a los chavos, domina su tema de desarrollo y lo que no lo estudia. Entonces él ya fue la persona correcta”. (TF-CEO, 12 de enero del 2023).

Con esta sección se corrobora que el estilo de liderazgo deseado e ideal para este tipo de empresas es el consultivo (Fernández Collado, 2009: 26) en el que el líder toma en cuenta la opinión de las personas al decidir manteniendo una comunicación constante con todos los miembros del grupo y confiado en su trabajo. Como se revisó en el capítulo anterior, este tipo de liderazgo más consultivo es una parte primordial de las metodologías ágiles, en donde se espera una actitud mucho más empática y positiva, que permita guiar a los colaboradores y construir un régimen donde el consenso sea el que guía a los trabajadores, así como las recompensas simbólicas y sociales.

Durante 2022, no sólo se integraron líderes de tecnología y operaciones, sino que también se contrató una líder de Talent, Galia, quien tiene una maestría en dirección de Talento humano, y que ya había tenido un puesto de manager en una empresa de tecnología, donde

³⁸ Por *accountability* se comprenden prácticas y programas de responsabilidad y rendición de cuentas, en la que los empleados se hacen cargo de sus actividades sin que se les esté presionando.

se encargaba del reclutamiento, la selección, las relaciones laborales, la parte de desarrollo organizacional y la gestión interna.

El área de Talent es una de las más pequeñas y ha ido en construcción, ya que en septiembre cuando empecé mi trabajo de campo sólo estaba Galia en esa área, pero un mes después se integró Rosalía, una trainee que le apoya. Por lo anterior, puede señalarse que el área de Talent es prácticamente nueva y tendrá que ir creciendo, aunque trabaja en iniciativas cruciales como los planes de carrera, de los que hablaré más adelante.

Un área también nueva pero que sí cuenta con muchas personas, es el área de UX Research, a cargo de Adrián, cuya experiencia es francamente impresionante al haber trabajado como diseñador web, coordinador de proyectos, ejecutivo de cuenta, arquitecto de información, y director de operaciones. A estas experiencias como empleado de muchas empresas, es importante sumarle también su experiencia como emprendedor, ya que él fundó dos startups que se dedicaban a diseño de experiencia de usuario, las cuales desgraciadamente no lograron superar la barrera de dos años. Una última característica relevante es que Adrián tiene muchísima experiencia como profesor en centros de enseñanza no formal como Coderhouse o IronHack.

Esta característica es primordial para PixelLogic, ya que él se integró en gran medida con el objetivo de alcanzar un mayor grado de *seniority*³⁹ y para conformar un área de UX *Research*. El fin de esta área fue profesionalizar la investigación de usuarios y consolidar un nuevo servicio de PixelLogic separado el diseño y el desarrollo de un producto digital.

³⁹ *Seniority* hace referencia a tener habilidad para puestos Senior y no Junior, lo que implica un grado avanzado en su área.

Previo a crear esa área, todos los diseñadores (hasta el 18 en septiembre de 2022) trabajaban en varios proyectos y les respondían a tres líderes (Adrián, actual líder de *UX Research*; Alan, actual líder de Diseño UX/UI; y Pablo, líder de Proyectos Internacionales). Naturalmente, había mucho desorden, debido a que en muchas ocasiones ninguno de los tres líderes contestaba con la velocidad necesaria, los equipos no eran estables y había muchos proyectos para muchas personas.

El 9 de septiembre del 2022, se presentó la nueva conformación de las áreas de *UX Research* y *UX/UI Design*, las cuales tendrían células de trabajo, es decir, miniunidades compuestas por máximo tres personas, que trabajarían juntos en la mayoría de los proyectos, para evitar el conflicto de la comunicación líder-colaborador. De esta forma la agencia se enfrentaría reto del crecimiento acelerado.

Por último, es importante mencionar que cuando llegué a la agencia, se utilizaban las prácticas más cercanas de la metodología PMI, pero esto cambiaría aproximadamente en el mes de octubre, cuando toda la agencia transitó hacia la metodología Scrum. Esta transición se documentará en el apartado 3.4.2, pero es importante mencionarlo como un cisma dentro de la forma de trabajo.

El recorrido mostrado hasta muestra las condiciones históricas que llevaron a PixelLogic al estado que la encontré en al inicio de mi trabajo de campo. Con esta información, puedo pasar a describir la oferta de productos, cómo es el proceso de trabajo, los clientes y el contexto que envuelve a la agencia.

3.2 Oferta de Productos Digitales y Clientes

Aunque en páginas anteriores había hecho referencia a los clientes, en este apartado seré mucho más específico respecto a cómo es que los clientes predisponen a cierto tipo de dinámica, así como los mitos o tipos que se existen alrededor de ellos, sobre todo tomando en cuenta que de acuerdo con Durand (2021: 40) el flujo tenso se mantiene porque son los clientes quienes “jalan” al flujo.

Antes de pasar a los clientes, es importante conocer qué se vende en PixelLogic, que cuando llegué en septiembre del 2022, existían seis productos/servicios básicos (TF-Samantha, 23 de septiembre del 2022):

1. **La estrategia de diseño UX/UI**, que consiste crear un prototipo de experiencia de usuario efectiva de acuerdo con las necesidades y problemas del usuario, pero sólo el diseño de la app, no el desarrollo.
2. **Desarrollo de apps móviles y web**, que es la creación de productos digitales para web y para móviles
3. **Mejora y desarrollo de e-commerce**, que es la mejora y creación de tiendas digitales que permite la venta en línea.
4. **Branding y estrategia de marca**, que es diseñar una marca desde cero y generar estrategias para que impacte mejor en el mercado.
5. **UX branding**, que implica que a una marca ya existente se le diseñe su app y ésta sea acorde con su identidad, es decir, sus colores, tipografía, etcétera.
6. **Investigación UX**, que es la implementación de diversos esquemas de investigación para comprender al usuario útiles para diseñar un producto digital.

Aquí es interesante y necesaria una reflexión respecto a los productos que se ofrecen, principalmente ante la dificultad de clasificar lo que vende PixelLogic, ya que de acuerdo con la típica clasificación de sectores agrícola, industrial y de servicios, el sector UX/UI

debería encajar en el de servicios, pero ¿es realmente así? La pregunta tiene sentido porque sin duda encaja para el resultado **3. Mejora y desarrollo de e-commerce**, o incluso para la **4. Investigación UX**, pero no puede decirse lo mismo para el **2. Desarrollo de apps** ya que tal vez no implica la transformación de la materia, pero sí generar/crear algo que no existía antes a partir de un insumo, que aunque no sea materia, sí es información y conocimiento. Por tanto, lo que se entiende por sector de servicios parece no encajar con la creación de productos virtuales/digitales.

El caso del **5. UX branding** es aún más escurridizo, ya que lo que se entrega puede ser un nombre, un manual de identidad gráfica, y tal vez hasta un prototipo de cómo debería verse. Tanto el nombre como el manual son el *resultado* de un proceso de información y de creación, pero no es la marca en sí misma ni el producto.

El sector de servicios está definido por trabajos como peluqueros, abogados, meseros o actores de teatro, donde el resultado de la fuerza de trabajo se consume al momento de la entrega y como tal no hay un bien tangible, ¿pero por qué encasillar la producción digital en un sector como ese? Resulta entonces que el llamado sector servicios es más bien como el reino protista, donde se encaja todo aquello que no entra en otros sectores.

En este sentido apoyo la propuesta de David Graeber (2018: 203) del sector de la información, e incluso, retomando el capitalismo cognitivo, un *sector del conocimiento*. Este enfoque permite dar cuenta de que el resultado del trabajo puede ser justamente más conocimiento (como en el caso de la investigación UX); un bien digital/intangible (como una app en una USB); mejoras a ese bien digital, o incluso estrategias de marca, pero sobre todo creatividad que lleva no sólo a dar conocimiento, sino a emplearlo de forma tal que sirva de maneras que no se habían imaginado.

Los clientes pueden comprar varios productos o secciones de los mismos productos, y naturalmente no todos son tan solicitados; cuando le pregunté a la CEO, sobre cuál era el más común me comentó que:

Es la optimización, justo estaba analizándolo, y creo que son las empresas que ya tienen plataformas existentes y que necesitan mejorar el diseño, el desarrollo, o mejorar las conversiones, o rediseñar. Creo que esa parte de optimización es lo que más nos llega. Antes nos llegaba mucho más UX/UI, y este año nos ha llegado muchísimo desarrollo (TF-CEO 12 de enero del 2023).

El hecho de que existiera más optimización y mejora de las tiendas ya existentes refiere a un fenómeno interesante y común en el sector de los servicios digitales en los que, primero una persona o empresa les solicita a personas no profesionales que les apoye creando una página, una app o en sus redes sociales, para después descubrir que es más redituable contratar profesionales, por lo que no es extraño que ese sea el servicio más vendido, tomando en cuenta el contexto de la pandemia por COVID-19.

Ahora bien, ¿qué tipo de clientes llegan a PixelLogic? De acuerdo con la CEO son muy diferentes, por ejemplo “los que nos piden optimización usualmente van a ser clientes globales o medianas empresas como tech *startups* que ya están validadas, y entonces el tipo de buyer-persona⁴⁰[...] va a ser un director de marketing o de UX” (TF-CEO 12 de Enero del 2013).

También, ya había mencionado a los emprendedores quienes generalmente, por lo costoso del proyecto, no suelen ser personas jóvenes que tienen una idea sino que son personas con experiencia y capacidad de conseguir financiamiento.

⁴⁰ En el área del Customer Experience, el *Buyer-Persona* es una construcción abstracta de un tipo de cliente al que se le asignan características económicas y sociales pero también psicológicas y emocionales.

Ahora bien, se da el caso de que algunas empresas subcontratan a PixelLogic, y como ejemplo tomaré al proyecto *Cozy*, el cual será una app que ayuda a armar outfits⁴¹. El proyecto fue encargado por una familia adinerada que vive en Estados Unidos, específicamente el hijo, que tiene alrededor de 30 años. Confiando en la idea del hijo, los padres decidieron contratar la consultoría de proyectos *InovaStories* (cuya CEO es Tamara), para confirmar que esa idea podría ser un buen producto y un buen negocio.

InovaStories contaba con una larga y buena relación con PixelLogic, ya que desde antes se había contratado a la agencia, sacando al mercado una app de cocina, por lo que cuando el proyecto *Cozy* llegó, se subcontrató a PixelLogic para varias etapas: 1° Hacer la Investigación UX, 2° Branding y Estrategia de Marca, 3° La Estrategia de marca UX; y aunque yo me retiré antes de que terminara el proceso de estrategia de marca, lo más probable es que InovaStories contrate a PixelLogic para desarrollar la app.

Este tipo de ejemplos sólo representa el 10% de todos los proyectos de la agencia, pero sí es interesante que las consultoras contraten una agencia de diseño para atender a sus clientes.

Por lo anterior se pueden agrupar a los clientes de PixelLogic en tres tipos: 1) las empresas que quieren mejorar o desarrollar sus productos digitales; 2) los emprendedores con capital para contratar a la agencia y 3) las consultoras y empresas que subcontratan a PixelLogic.

Cualquier tipo de cliente puede contratar a PixelLogic, pero ¿cómo es que los clientes conocen a la agencia? Lo más común es que los clientes lleguen por un boca en boca, ya que la agencia tiene un buen servicio de postventa y quienes antes les han comprado los

⁴¹ Outfit es un conjunto de ropa que se utiliza al mismo tiempo, y que puede o no combinar y presentar un estilo.

recomiendan. La otra opción es que el cliente busque en internet y gracias al buen posicionamiento en buscadores llegara a PixelLogic como una agencia especializada en UX.

El proceso típico de compra establece que el cliente hace contacto. Se agenda una cita por videollamada y después de conocer los requerimientos⁴² del cliente se hace una junta para entregar un presupuesto por horas. Esta es la parte crucial del modelo de negocio, ya que lo que está comprando el cliente son horas del trabajo de un profesional (diseñador, investigador o desarrollador) para completar su proyecto.

Se da el caso entonces, que el cliente conoce cuántas horas tomará el proyecto en general y cada actividad específica (de ahí que sea importante el backlog). Contrario a lo que podría suponerse, las horas del Backlog no se traducen en días de trabajo, ya que es bastante común que por cuestiones del cliente o internas, algunos proyectos queden pausados (en stand-by) y no se puede avanzar.

El trabajo por horas no sólo establece cómo se valúan los proyectos y la relación con el cliente, sino que además influye en las relaciones interpersonales entre el equipo que trabaja; cada semana los PM se encargan de distribuir la carga de trabajo de investigadores, diseñadores y desarrolladores para establecer la cantidad de horas que el colaborador le destinará a cierto proyecto, disponiendo del tiempo de todos los colaboradores sin consultárselos antes.

⁴² En el campo, la palabra *Requerimientos* hace referencia a lo que el cliente busca obtener del trabajo con PixelLogic; una app, un mvp, un prototipo, un informe de investigación, etcétera. También se le llega a conocer con la palabra *alcances*.

En todo caso, todos los proyectos se valúan y cobran por horas, por lo que al contratar a PixelLogic se dará un backlog con el costo y el número de horas que tiene un proyecto, por ejemplo 100.

Con esas 100 horas se debe cumplir con el alcance y se debe generar el entregable, ya que “no se vale llegar al 50% del objetivo y decirle al cliente ya se me acabó el tiempo y ahora a ver cómo lo hacemos porque el cliente se va a enojar” (TF-CEO 12 de Enero del 2023). Pero así como el cliente debe esperar que se cumpla con el presupuesto, debe respetar que los alcances sólo contemplen cierto número de propuestas e iteraciones, por lo que si llega y dice

¿sabes qué?, que no me gustó el home page, hazme otras dos propuestas. [...] Entonces ahí el Project manager dice sin problema, pero muy probablemente nos vayamos a pasar de las horas porque llegamos el 50% de avance del proyecto y ya nos gastamos el 70% del presupuesto, entonces, si seguimos en esta línea, nos vamos a desviar (TF-CEO 12 de Enero del 2023)

Obviamente el cliente está en su derecho de pedir más propuestas, si y sólo si ofrece más dinero. No obstante el modelo de ganancias que tiene PixelLogic siempre se está buscando que los proyectos no se extiendan, ya que un proyecto que incrementa el tiempo por el mismo dinero está abaratando el trabajo del empleado y de la agencia.

De acuerdo con el líder de operaciones (TF-Líder Operaciones 12 de diciembre del 2022) no hay empresa de tecnología que no contabilice el tiempo que les toma a sus empleados cumplir con sus objetivos. Sin embargo PixelLogic sí tiene una serie de características que la diferencian de otras agencias de desarrollo de software, comenzando con que es una empresa fundada desde el diseño y no desde la ingeniería. Esto es determinante porque

otras empresas de desarrollo de software usualmente fueron fundadas por ingenieros, y la visión de un ingeniero versus la visión de yo como diseñadora, es súper diferente. Entonces, yo siempre me puse como en los zapatos del cliente y dije, *pues yo como cliente, ¿qué quisiera ver?* Tal vez el ingeniero te habla de la arquitectura de la información, de la aplicación y todo eso, y para un cliente tal vez eso no significa mucho. [Además] nosotros siempre comunicamos las cosas, nuestras presentaciones, la confianza, ¿no? O sea, creo en la empatía; que un cliente confíe en ti cuando le presentas la primera vez y que tú confíes en lo que vendes (TF-CEO 12 de Enero del 2023)

En este enfoque de una agencia de diseño antes que una agencia de desarrollo predispone una diferencia importante en la experiencia del cliente/customer experience, ya que los diseñadores sí suelen centrarse en la *experiencia*, es decir, las expectativas, sentimientos y comodidad de los clientes.

En este mismo sentido, al adoptar una perspectiva que va más allá de la mera ingeniería, los diseñadores de PixelLogic pueden ser verdaderamente creativos en su enfoque para satisfacer las necesidades de los clientes. La creatividad se convierte en una herramienta poderosa para fomentar la confianza y la empatía, elementos cruciales en la relación con el cliente desde la primera presentación hasta la entrega del producto o servicio.

Ahora bien, esto es importante ya que los clientes tienen actitudes muy diferentes. No todos pueden ser ese cliente ideal que comprende el presupuesto y trabajo por horas; que respeta el trabajo y el conocimiento del equipo; que no escala⁴³ a las PMs; que conoce las metodologías de trabajo, y en ocasiones hasta sabe de programación dándole consejos e ideas a los desarrolladores o diseñadores; además de mantener una actitud cordial y equitativa con las personas.

⁴³ Por *Escalar* se refieren a momentos donde solicitan hablar con el superior de quien atiende; así como uno puede pedir al gerente en un restaurante, en PixelLogic, se da que se contacta al Líder de Operaciones o a la CEO misma para quejarse o preguntar algo sobre los proyectos, “saltándose” a los PM’s.

Para encontrar una tipología de los clientes difíciles le pregunté a las tres PM con más tiempo dentro de PixelLogic (Mayra, Kenia y Jimena) qué tipos había, y las respuestas fueron extensas pero poco variadas, por lo que retomé las opiniones de tres desarrolladores (Uziel, David y Christian) sobre los clientes, dando como resultado estos cinco tipos:

- **El cliente que no ve la complejidad del trabajo:** Son los clientes que desconocen la complejidad de los requerimientos y por qué se toman ciertas decisiones, y esto puede deberse a que realmente “no saben nada de tecnología, o sea hasta que les hemos tenido que enseñar a desbloquear el celular”(TF-Christian 20 de Diciembre del 2022). Pero también sucede con alguno que “tomó cursos como de desarrollo o enfocado como a Big Data o como para entender scrum [...] pero yo creo que hasta les ha hecho daño porque nos dicen que prácticamente uno no sabe” (TF-Christian 20 de Diciembre del 2022). Por tanto, los desarrolladores y PM toman demasiado tiempo explicando porqué se toman las decisiones, atrasando el proyecto.
- **El cliente que no escucha y no confía:** Es aquel “que se monta en su macho y es un caprichoso, así como de *yo quiero esto* y tú le estás dando muchas respuestas del por qué eso no es viable ahorita y [aun así] forzosamente lo quiere. [...] Son los más complicados porque para demostrarles que con esta solución que le estoy proponiendo, va a salir bien, tienen que confiar y muchos clientes no confían” (TF-Jimena 24 de Noviembre del 2022).
- **El cliente “ocurrente” y que no sabe lo que quiere:** Este cliente puede tener un producto listo, “ya está viendo su sistema en flujo y dice *oye se me ocurrió que aquí le podemos agregar esto* y es cuando le dices *Ok sí*, [...] y se empiezan a desplazar los tiempos” (TF-David 23 de Diciembre del 2022) por lo que el proyecto incrementa su tiempo de desarrollo y abarata el proyecto.
- **Los clientes que se meten muy poco en los proyectos:** No representan una gran dificultad ya que suelen estar presentes al inicio del proyecto y al final, por lo que no ven cómo se va trabajando. Pero esto tiene consecuencias porque “el día que se pongan a conciencia a revisar y a testear es cuando sale el *oye esto no era así, oye esto yo no me lo imaginaba así*, pero como se desentendió tanto tiempo, pues dio esa

libertad y esa pausa para que tú pudieses hacer o deshacer a tu criterio” (TF-Jimena 24 de Noviembre del 2022).

- **Los clientes que se meten mucho en los proyectos:** Son aquellos “que se inmiscuyen demasiado en cosas que no se tienen que inmiscuir y que en lugar de ayudar retrasan; Como Tamara que quiere saber cómo se hace paso a paso un Lean UX Canvas, o cómo se hace paso a paso el branding, sí hace que nosotros tengamos que explicar de más y no avancemos. Entonces lo que hace Tamara básicamente es replicar lo que nosotros hicimos para llegar a los mismos resultados y de nuevo se vio falta de confianza, o sea *porque tú no confías en lo que ya te estoy dando*”(TF-Jimena 24 de Noviembre del 2011).

A cualquiera de estos clientes se les puede sumar una actitud grosera (que literalmente haga uso de groserías y demerite el trabajo de PixelLogic) o los que tienen prejuicios machistas, descalificando el trabajo de las PMs especialmente.

Un ejemplo es experiencia de Kenia, quien tenía que lidiar con un cliente apellidado Cadena, quien es grosero, prepotente y que hace menos a la gente con comentarios sarcásticos y burlándose del equipo. Eso sucedía mientras sólo estaba Kenia y el equipo de desarrolladores Junior y Senior, pero cuando entraba el CTO Raúl, “le gritaba y se le ponía al tú por tú, y [Cadena] como de *Ah, ya. Está bien Raúl, ok. Y ya, se quedaba feliz.*”(TF-Kenia 6 de Diciembre del 2022). En un segundo proyecto, todo salió bien, pero eventualmente Cadena dejó de ser el contacto, y pusieron a una mujer de apellido Maldonado, que era

igual de grosera, de sarcástica; una persona fea, así humillante, grosera, lo más feo que te puedas imaginar. Y dijo que todo el equipo estaba muy junior, que no sabíamos nada, que no hacíamos nada, y ya sabes. Entonces, pues les dijimos que no íbamos a hacer su proyecto, que muchas gracias, que no queríamos que nos estuvieran tratando así, y eso se lo dijo la CEO. Resulta que regresaron con la cola entre las patas, pero ellos se salieron del proyecto. Nos pusieron a otro responsable que también es socio, y con él nos hemos llevado súper bien (TF-Kenia 6 de Diciembre del 2022).

Cuando Kenia me contó eso señalé que el tema del machismo no había salido en mis entrevistas aunque sí había preguntado. Ella me contó que los casos más comunes son aquellos en los que se descalifica el trabajo del proyecto hasta que un hombre llega y lo valida. Durante el tiempo que yo estuve en PixelLogic no sucedió nunca una cosa similar, sin embargo la CEO sí me comentó que en ocasiones se da que

cuando invito a mi esposo a una reunión o me subo con alguno [de los directores a una reunión en Google Meet] el cliente luego luego, sabiendo que yo soy la directora general, [...] le empieza a dirigir las palabras al hombre y [...] digo, porque le están preguntando a él si claramente la que sabe aquí soy yo, entonces ahí es cuando sí me doy cuenta (TF-CEO 12 de Enero del 2023).

Estos son los únicos casos en los que se me comentaron ejemplos de la dimensión sexista del trabajo en la agencia, y sí es muy interesante reconocer que sólo viene de clientes y no de personas internas a la agencia, lo que significa que son más bien las personas externas al campo del desarrollo de software y el diseño UX/UI quienes preservan dichos estereotipos, no tanto de las personas internas. Esto no significa que no se demeriten las habilidades y capacidades entre compañeros y áreas, pero no se hace por cuestiones de género, sino por “inmadurez” como lo mostraré en páginas posteriores.

Sin embargo, también se da que los colaboradores de PixelLogic no saben expresarse ni fundamentar su conocimiento para construir una relación de confianza y cordialidad con los clientes. Un caso que sí pude ver fue justamente con InovaStories y Tamara, y que sucedió el 5 de octubre. Ese día se hizo una sesión de testing⁴⁴ de la app de cocina que había encargado InovaStories varios meses antes. Esa sesión era la última antes de la entrega final de la app ya realizada, y se invitó a varios colaboradores de la agencia para que la instalaran

⁴⁴ Una *sesión de testing* puede hacerse con un prototipo o con un producto digital real ya programado. En esas sesiones las personas que participan tienen que hacer tareas

en su celular y testearla. Por desgracia la app no estaba lista para ser lanzada al mercado; no eran errores de programación sino de UX, especialmente con el user-flow⁴⁵, es decir que había funciones debajo de funciones lo que confundía al querer utilizar las de segundo grado.

Derivado de esto, la sesión de testing era insatisfactoria ya que no lográbamos cumplir con todas las tareas que se nos indicaban. La actitud de la PM Jimena y de todos en general era que la app iba a salir mal por culpa de Tamara, quien es ese tipo de cliente que se involucra demasiado.

Horas más tarde, nos conectamos de nuevo con Tamara, pero ahora con el proyecto Cozy, para revisar los Moodboards. Sin embargo al inicio de la sesión Tamara se quejó de la forma en la que estaba siendo tratada, dado que en la junta anterior Jimena y el UX Researcher Dante le dijeron que era indecisa. Ese día escribí en mi diario que

En mi opinión Tamara fue muy objetiva sobre cómo se sintió e hizo referencia a la rigidez de cómo se están llevando los proyectos y cómo esto le estaba preocupando. Ante esa preocupación y tristeza, ella comentó estar tomando decisiones, haciendo alusión a que podría hablar con la CEO y despedir a PixelLogic. [...] Dante y Jimena (quienes habían estado en la junta anterior) se disculparon y aunque Tamara aceptó la disculpa, dijo que esa rigidez tenía que más que ver con la estructura de la agencia, no tanto con el trato de ellos (Diario de Campo, 5 de Octubre del 2022).

En este caso específico, se puede notar como también sucede que los colaboradores pueden hacer sentir mal a los clientes, y se hace referencia a cómo dentro de PixelLogic se exigía un desarrollo más rápido de los proyectos que en perspectiva de Tamara significaba *rigidez*

⁴⁵ *User-Flow* es el trayecto que tiene que completar el usuario para realizar una actividad. Por ejemplo, para subir un “Estado” a WhatsApp se tiene que abrir la aplicación, después ir a la sección “Estados”, en la que encontraremos un botón flotante verde con el ícono de una cámara, posteriormente se abrirá la cámara para tomar una foto, que una vez tomada aparecerán abajo opciones de “Añade un comentario”. Con el botón verde de una flecha más abajo, terminamos la tarea. Todos esos pasos componen el user-flow de la función “subir estado”.

tanto en lo que se entrega como el tiempo que se tarda cada etapa. No podemos dudar que en esta queja se cristaliza la tensión rigidez-flexibilidad y la idea del flujo ágil.

Pero además se cristaliza la idea de que en el marco de las metodologías ágiles, la presión y la exigencia del trabajo ya no viene del jefe directo, sino del cliente. Esto lo vi en ese mismo caso, pero después de la junta, ya que cuando Tamara salió de la reunión el equipo expresó su molestia por la queja. En muchas ocasiones los colaboradores presentaban más inconformidad con los clientes que con sus líderes, demostrando esta idea de Durand de un flujo tenso de “jalar”, que unifica a empleados de todos los niveles para lidiar con los clientes. En esta industria, el antagonista ya no es el jefe sino el cliente.

En este sentido se puede notar que la relación entre la agencia y un cliente no es una transacción común, en parte porque una relación con un cliente es de cuando menos 6 meses(TF-Líder Diseño 8 de Diciembre del 2022), y al igual que muchas otras relaciones el elemento clave es la *confianza*. En varias citas sobre los clientes se remarca y esto lo confirmé cuando hablé con el diseñador senior, Misael, quien señalaba que

tienes que construir una relación de confianza donde él sepa que lo que tú estás recomendando como profesional es lo mejor para su empresa, para su producto, para su emprendimiento. Entonces, sí toca hacer la justificación y decirle al cliente *no escogimos esta paleta de colores no porque quisimos y nos gustó, sino porque tiene significados psicológicos estudiados*. [...] Entonces sí estoy justificando la idea o el producto, pero más bien me estoy ganando su confianza, porque si yo no justifico cada movimiento que hago, cuando algo esté sin justificar el cliente va a preguntar el por qué [...] y entonces genera desconfianza (TF-Misael 6 de Noviembre del 2022).

La cita anterior demuestra cómo se concibe no sólo la relación entre los clientes y PixelLogic, y refuerza un diferenciador de la agencia, ya que al partir de una visión de diseñador como la de Misael o la CEO, se puede corroborar porqué existe tanta recompra y qué es lo que ha mantenido a PixelLogic competitiva.

Aun así lo más importante para este trabajo no son las relaciones entre la agencia y sus clientes, (subapartado 1.2.4), sino lo que sucede al interior de ésta, pero lo señalado hasta ahora servirá para comprender cómo es que esta relación predetermina el funcionamiento interno de la agencia.

3.3 Contratos y Pagos

Retomando la premisa de que es justamente a través del trabajo asalariado (y por lo tanto a través de un contrato), que se mantiene la privatización del trabajo, es fundamental revisar los contratos, la forma en la que se da la remuneración y los reglamentos a los que se sujeta el colaborador. En el caso de PixelLogic todos los empleados pasan por un periodo de prueba de tres meses, que si se cumplen se les da a firmar un contrato por tiempo indefinido.

Respecto a la forma de pago existen tres situaciones diferentes; para los colaboradores extranjeros se les hace su pago a través de la aplicación Bitso, que permite hacer transferencias con criptomonedas. Se les paga con la criptomoneda USD Coin (USDC), que es una criptomoneda con paridad 1:1 con el dólar.

Se tomó esta decisión cuando se integró Salvador a la agencia. Él es argentino y en Marzo del 2022, su país atravesaba por una fuerte inflación. Esto significaba que sí le transfirieran a través de bancos “perdería la mitad de lo que gano, sumado a todos los impuestos correspondientes y, de lo que gano, perdería el 70%”(TF-Salvador 12 de Octubre del 2022).

Después de probar un par de alternativas, se estableció que la mejor forma en la que los colaboradores no perderían dinero ni pagarían muchos impuestos sería a través de Bitso, que sólo cobra 5 dólares por comisión (TF-Nicolás 4 de Octubre del 2022). A esto se le suma la condición que, por el tema de la devaluación en ciertos países latinoamericanos, algunos

colaboradores ahorran en USDC y sólo cambian a moneda nacional una cantidad pequeña de sus criptomonedas para la vida diaria.

El concepto de Ágil-Flexibilidad se refleja también en este contexto financiero, no solo por la mayor eficiencia de esta plataforma en comparación con ciertas transferencias bancarias, sino también por la capacidad que otorga a los empleados para elegir la moneda en la que desean acumular o ahorrar sus fondos, ofreciendo una alternativa frente a las condiciones económicas nacionales sobre las que no tienen control. Las criptomonedas no solo garantizan la rapidez en las transacciones, sino que también brindan a los colaboradores una mayor flexibilidad financiera.

Los empleados que están en periodo de prueba o que se integraron después de la ley de *outsourcing*, tienen que emitir facturas ya que son contratados como prestadores de servicios. Los montos de dichas facturas son calculados por el equipo de finanzas de PixelLogic y sólo tienen que ser emitidas por los colaboradores para que se les pague.

Por otro lado, para los empleados anteriores a la ley de *outsourcing* y que ya fueron integrados a la nómina, se le hace un depósito típico a alguna cuenta de nómina de algún banco. Sólo estos últimos gozan de prestaciones de ley como IMSS, Crédito INFONAVIT, Afore, entre otros.

Con respecto a otros beneficios, los viernes en lugar de salir a las 18 horas, se sale a las 15, a menos que haya alguna junta con algún cliente. También se dan las vacaciones de ley, más la última semana del año (aproximadamente del 23 al 31 de Diciembre). El día de cumpleaños también es un día libre pagado. Además se le suma el esfuerzo que hace la agencia para asegurar que todos los colaboradores que quieran asistan a los viajes anuales de la agencia

(llamados Summit) en los que se busca que los colaboradores se conozcan en persona y se integren como equipo. En 2022 fue en Colombia, y los recibieron los colaboradores que trabajan allá.

Algunos colaboradores señalan como beneficio el trabajo en Home Office y ; así como las capacitaciones, que es una de las preocupaciones centrales de la empresa, ya que en ocasiones se contratan servicios externos de coaching de liderazgo, capacitación de metodologías ágiles (Scrum) y se retoman los perfiles de Adrián y Alan para dar charlas y tareas que permitan el desarrollo de las habilidades individuales.

Con respecto a la competitividad de los salarios, es cierto que existen lugares que ofrecen más dinero; y aunque decidí no preguntar cuánto ganaban por motivos de un rapport favorable, muchos colaboradores que van comenzando me comentaron que los salarios son aceptables y se compensan con lo interesante que es el trabajo. Sobre esto último quiero retomar el comentario de un desarrollador quien me comentó que:

Luego yo he visto que hasta en estos lugares trabajas solo cuatro horas en un día. Entonces pues dices, *híjole, qué diferencia, ¿no?* A mí lo que me gusta y el problema de esos otros lugares es que no existe el reto. Ahí es, pues simplemente haces lo que te pusieron a hacer y ya no hay como un reto ni nada, ¿no? O sea, no hay que aprender más tecnologías, no hay que aprender más cosas. O sea, simplemente es saber lo que ya sabes hacer, implementarlo y se acabó. Por eso es que también trabajan tan poquito, ¿no? Aquí sí trabajamos más porque de repente pues son una hora de leer una documentación de algo muy nuevo. O sea, de hecho, nos han llegado con requerimientos hasta de cosas que tienen tres meses que han salido. Entonces no hay documentación ni nada y pues nosotros empezamos a moverlo como podemos. Es lo que a mí se me hace padre de esto, ¿no? Realmente ahí está el reto que es lo que a mí me agrada más. (TF-Christian 20 de Diciembre del 2022)

La cita anterior subraya la relación fundamental entre la creatividad y el interés en el trabajo. A pesar de las diferencias salariales, muchas personas encuentran satisfacción en enfrentar desafíos y mantenerse interesadas en sus labores diarias. Este deseo de superar obstáculos,

aprender nuevas tecnologías y abordar problemas complejos se traduce en un trabajo más estimulante y gratificante. La creatividad se convierte en un motor que impulsa la motivación y el compromiso, incluso en entornos donde los salarios pueden no ser los más competitivos.

La forma y las condiciones de contratación de los colaboradores están en un plano intermedio entre lo atípico y lo precario, ya que existen elementos precarios como la forma de pago, pero también se busca brindar más oportunidades a los colaboradores para crecer y desarrollarse, y son los mismos colaboradores quienes refieren una recompensa emocional de su trabajo.

Esto se puede encuadrar en la categoría de trabajo atípico, ya que el sector cumple con las siete dimensiones del trabajo atípico que se expusieron en el marco teórico (subapartado 1.2.4), al ser una empresa en un sector emergente y novedoso tanto en la economía como para la antropología del trabajo (primera dimensión del trabajo atípico) ; las relaciones entre empleados y colaboradores interfiere fuertemente el cliente (segunda dimensión) quien retomando a Durand es quien “jala” el flujo; al ser un trabajo que requiere la utilización de software especializado las habilidades cognitivas para utilizarlo (tercera dimensión), pero además se emplean sólidos conocimientos científicos y técnicos para el trabajo.

La sexta dimensión del trabajo que habla sobre la flexibilización productiva se retoma al ser una agencia que labora en un esquema de home office, incluso después de la pandemia, dando la posibilidad de la flexibilización. Y finalmente, el caso del pago por criptomonedas sólo muestra cómo se cumple la séptima dimensión de la diversidad de formas de contratación y pago.

Pareciera entonces que más que una empresa precaria es una “atípica”, pero es cierto que PixelLogic también cumple con las dimensiones del trabajo precarizado, como la falta de

seguridad social y de prestaciones laborales para varios trabajadores, así como algunos salarios poco competitivos frente a otras organizaciones, y al ser una empresa multisituada, los colaboradores que trabajan fuera e México no están amparados directamente por sus leyes locales.

En este punto quiero hacer énfasis que los niveles de precarización de que presenta PixelLogic no se deben completamente a decisiones conscientes, sino que en muchos casos la empresa misma está precarizada dentro del mismo sector; es decir que frente a otras organizaciones no posee las mismas capacidades para crecer, reproducirse y ofrecer mejores condiciones a sus colaboradores.

Además, en una conversación personal con la CEO, y en la entrevista de Galia, líder de Talent, me demostraron genuina preocupación por sus colaboradores, especialmente con lo relacionado en adscribir a los colaboradores a la nómina de la organización. Con esto como ejemplo, creo que sería probable que en el momento que llegué a la organización se estaba pasando de una agencia completamente atípica a consolidarse como una empresa competitiva, es decir que el sector por sí mismo y PixelLogic en específico pasa de ser atípica hacia ser típica. Esto además implica que es un momento ideal para encarrilar los planes de crecimiento y desarrollo hacia una producción con un mayor o menor índice de precarización.

Considerando lo mencionado anteriormente y adelantándome un poco, me gustaría aclarar el tipo de labor que los trabajadores realizan y por la cual son remunerados. La información presentada podría llevar a pensar que la agencia opera como un grupo de trabajadores independientes que desempeñan labores a tiempo completo, sin embargo, considero que la naturaleza del trabajo difiere de la concepción común de trabajo freelance.

Éste suele comprenderse como una forma de laborar en la que se resalta la autonomía, y se “materializa en la gestión de tiempo conforme a sus necesidades, la combinación de diversos proyectos, el disfrute en la ejecución de estos, la flexibilidad o la movilidad” (Médor, 2016: 232). El trabajo que se realiza dentro de PixelLogic se distancia en bastantes puntos frente al trabajo freelance, sobre todo porque no existe una autonomía en las actividades a realizar ni en los proyectos que se trabajan. Por lo anterior, parece que la diferencia principal está en la autonomía para la gestión del tiempo del freelancer, mientras que en la agencia el punto de control más explícito es justamente la gestión del tiempo.

Respecto a los pagos, el freelancer también suele obtener el pago una vez que entregó y se le aprobó su trabajo y la cantidad es variable, mientras que en PixelLogic, el pago es constante y la misma cantidad dependiendo de los días trabajados.

Finalmente, quiero hacer énfasis en las actividades que PixelLogic realiza como el Summit anual, competencias como Rally PWR Up!, las capacitaciones internas, la charla casual de los miércoles, los MeetUp mensuales, entre otras, se procura la pertenencia a un ente colectivo, lo cual no suele ser una preocupación al contratar freelancers.

3.4 Organigrama de PixelLogic

Para comenzar este subapartado realicé un pequeño organigrama (ilustración 7) de cómo se conformaban las áreas de PixelLogic durante el tiempo que estuve ahí. Recordando que la empresa se compone de siete áreas, cada una tiene un color. La azul claro es Operaciones. La azul fuerte es UX Research. La morada es Tecnología/Desarrollo, que en realidad no está completa ya que es un área muy grande, pero al no ser el punto central de la investigación decidí reducirla. La rosa es Talent, La verde fuerte es Finanzas. La amarilla es ventas, que

no tiene ningún líder exclusivo pero que coordina la CEO, quien está en contacto constante con los vendedores. Finalmente la verde claro es Diseño UX/UI, pero que dentro tiene un verde un poco más oscuro ya que es el equipo de proyectos internacionales.

En el organigrama (Ilustración 9) se nota cómo la agencia cuenta con líderes de área, puestos Senior (Sr.), Middle, Junior y Trainee. La diferencia de niveles se hace con base en sus habilidades, responsabilidades, sueldos y contratos. Por ejemplo, los Trainees suelen ser aquellos colaboradores recién ingresados que cuentan con un contrato de prueba de tres meses, y logran pasar a Junior cuando superan la prueba y firman el contrato indefinido.

Por ejemplo, Alex y David son desarrolladores con mandos medios a su cargo. Alex tiene 10 personas a su cargo y más experiencia en la agencia, mientras que David tiene solo seis personas a su cargo. Estas diferencias influyen en sus salarios y en la presencia de Alex en la página web de la agencia, a diferencia de David. Este ejemplo ilustra cómo se establecen las jerarquías en PixelLogic.

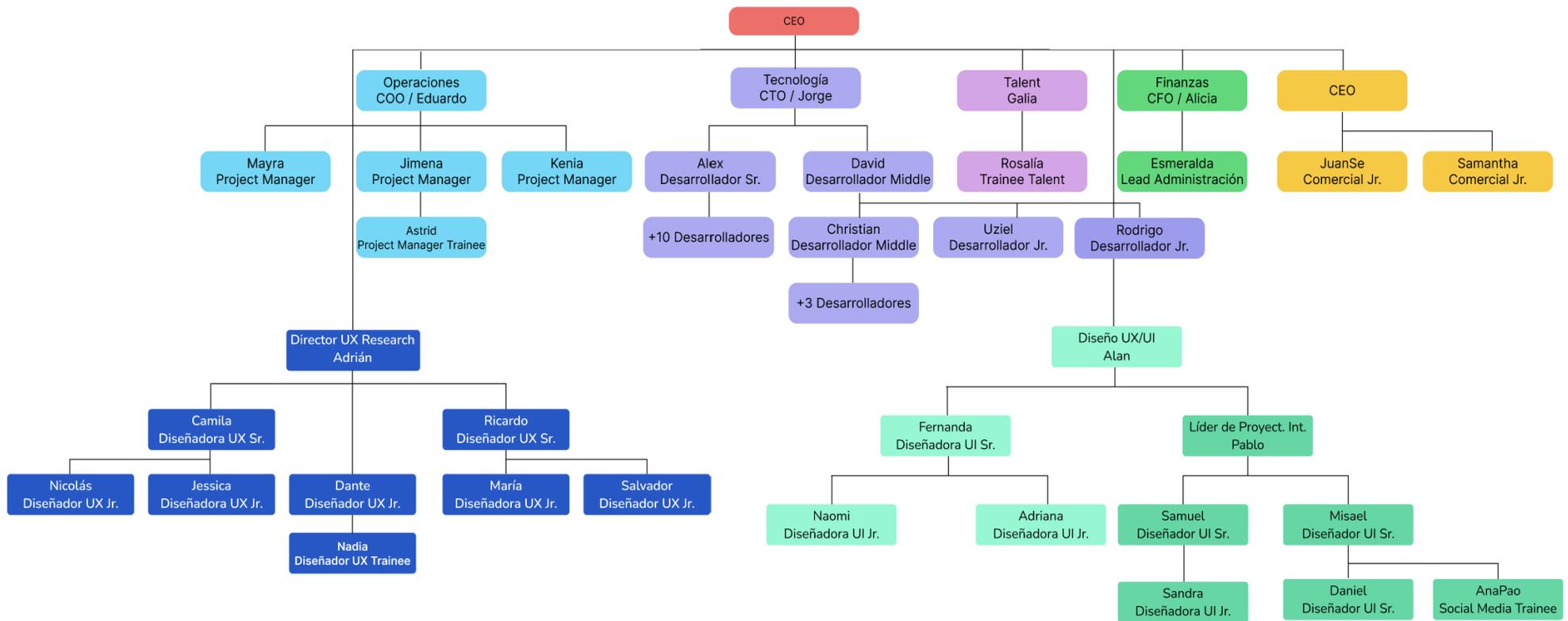


Ilustración 9: Organigrama de Pixellab. (Elaboración Propia)
 Las áreas de UX Research y Diseño UX/UI fueron colocadas abajo por motivos de espacio, pero sus directores están al nivel del resto.

Asimismo, una característica común en la mayoría de las áreas es la estructura de microequipos a cargo de un mando medio (un puesto Sr. o Middle). En el caso de las áreas de Diseño UX/UI y UX Research, dicha estructura se instauró a inicios de septiembre, cuando se escindieron el equipo para conformar las áreas. Con el cambio se conformaron *células*, que son pequeños equipos de dos o tres personas, que trabajaran en el mismo proyecto. Por ejemplo, en UX Research hay una líder, Camila, quien tiene a Nicolás y a Jessica a su cargo; o en Diseño UX/UI, estaba la célula liderada por Fernanda, que tiene a Naomi y Adriana a su cargo.

Este cambio atendió tres preocupaciones del trabajo de los diseñadores: la primera era que muchos de los colaboradores tenían confusión sobre con quien tenían que reportarse, lo que se reflejaba una mala comunicación entre líder y colaborador. La segunda preocupación tenía que ver con el descontrol de comunicación, pero no entre distintos niveles sino en el mismo; los colaboradores no estaban seguros de con quiénes trabajaban ni con quiénes debían comunicarse.

Por último, la naturaleza virtual del trabajo constantemente orilló a muchas personas a no tener el acompañamiento necesario por parte de sus líderes, por lo que en muchas ocasiones no existían programas de capacitación y mejora eficaces, por el descuido de los líderes a los puestos Trainee o Junior

Estos tres problemas pretendían atenderse con la estructura de células en las que existiría un líder de célula, por ejemplo Camila, quien sería la responsable de revisar y aprobar el trabajo de su célula, Jessica y Nicolás. Estos últimos trabajarían juntos siempre en todos los proyectos, por lo que saben en quienes podrían apoyarse para los proyectos, lo que

incentivaba el aprendizaje mutuo, y delega la capacitación a los mandos medios, estableciendo además un acompañamiento muy cercano.

Las estructuras de células/microequipos también sirvieron para solucionar problemas de rotación y contrataciones. El problema de la rotación (es decir, que los empleados sean despedidos o renuncian) afecta constantemente a la agencia, que como resultado tiene que en promedio salgan dos colaboradores al mes.

Naturalmente, esta situación afecta a los proyectos que quedan sin un miembro del equipo. Anteriormente, era necesario proporcionar contexto al nuevo miembro reemplazante, explicando en qué proyecto estaba trabajando el miembro anterior, en qué etapa se encontraba el proyecto, cuáles eran los alcances, entre otros detalles. Este proceso solía generar retrasos. Con la estructura de células, esto se modificó, ya que aunque un miembro de la célula se ausente, siempre existe otra persona que conoce el proyecto y puede seguir trabajando.

A continuación abordaré justamente el problema de la rotación, pero es importante concluir este apartado señalando que esta estructura células determina el flujo de la información y la supervisión dentro de las mismas áreas, pero durante el trabajo esta estructura se transforma en un equipo inter-áreas, guiado por Scrum,

3.5 Rotación

En el sector del conocimiento, la rotación es algo que atenta contra las premisas de rentabilidad y supervivencia en esta etapa del capitalismo cognitivo, ya que cuando una persona deja la empresa se pierde bioconocimiento, trabajo muerto y capital fijo para la producción.

Asimismo afecta a cualquier organización, ya que el tiempo, esfuerzo y dinero que se invierte en que un colaborador aprenda puede representar la disminución de calidad o eficacia en la producción. En el caso de PixelLogic, la rotación es relevante ya que en promedio renuncian o son despedidos dos colaboradores al mes, lo cual obliga a reconfigurar procesos y organigramas.

¿Cuáles son los motivos que llevan a que los colaboradores decidan renunciar o sean despedidos? Obviamente esta fue una de las preguntas de mi cuestionario y es en este apartado donde señalaré las principales causas de acuerdo con los colaboradores de la agencia. Para comenzar, fue la PM Jimena quien señaló que los motivos de rotación tienen que ver con el nivel dentro de la organización, ya que:

si es un nivel senior o de liderazgo es [...] porque la presión es demasiada para lo que deben de ejecutar, porque tienen que lidiar con niños [trabajadores junior] y tienen que resolver los problemas de los niños entonces se estancan en cómo enseñar. Y si algo sale mal que los culpan a ellos porque, pues son los líderes. Y creo que [el caso con juniors es que] se van porque no están suficientemente cómodos, porque se les ponen retos para los que no están preparados (TF-Jimena 24 de Noviembre del 2022).

La respuesta que da Jimena es importante ya que viene de un puesto que constantemente convive con los colaboradores y que además tiene el objetivo de mantener en línea la producción. Además es interesante que es consistente con la preeminencia de puestos junior dentro de la agencia.

Sin embargo, es importante abordar con cautela el testimonio previo. Esta perspectiva no es única; más bien, es un prejuicio arraigado entre los PM hacia los diseñadores. Este prejuicio se deriva directamente de las opiniones del líder de área, Eduardo, cuyas posiciones reflejan en gran medida la gestión clásica que sostiene que un colaborador debe sentirse vigilado para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Esto repercute además en la visión que tiene cada PM sobre las diferentes áreas y en el caso específico de diseño, son vistos como el área consentida de PixelLogic: “Es una percepción y un secreto a voces que constantemente hace falta dureza con los chicos [...] O sea, hay veces en donde les toca regañarlos y con tal de no regañarlos, con tal de generar esta buena educación y amor y paz, pues no les dicen nada y por eso son así”(TF-Mayra 24 de Noviembre del 2022).

Existen anécdotas que respaldan esta posición como la que cuenta la misma Mayra, en la que una diseñadora decidía no entrar a ciertas juntas con cliente porque a esa hora tenía clases de yoga (TF-Mayra 24 de Noviembre del 2022); o la otra anécdota en la que una diseñadora “en algún momento dijo *ay no, es que me está dando ansiedad* y se puso a llorar y no sacó nada [del proyecto]. Entonces su jefa Carla, se tuvo que quedar en la noche resolviendo el problema” (TF-Jimena 24 de Noviembre del 2022).

Las PM me compartieron varias situaciones similares en las que una persona que no cumplió tenía que ser cubierta por otra persona, que eventualmente terminaba por renunciar ante tanta presión cubriendo a personas que no estaban comprometidas. Lo más interesante es que esta dinámica provocaba que tanto las personas “consentidas” como los “responsables” terminaban por renunciar. Las primeras por no lograr cumplir en varias ocasiones con el trabajo asignado y sentir demasiada presión, y los segundos por sentir demasiada presión y pocas recompensas.

Esta dinámica no se pudo sostener y conforme la empresa fue creciendo y ordenándose este tipo de casos han disminuido, pero eso no ha bajado forzosamente la rotación, sino que ahora existen otras causas. Por ejemplo, en el caso de los desarrolladores y PM muchos se van porque en PixelLogic

aprendes muy bien todo, pero está muy bien pagado allá afuera cuando aprendes las habilidades que nosotros desarrollamos aquí. El stack⁴⁶ tecnológico que nosotros tenemos es como muy [de] vanguardia [...] Entonces a lo mejor tú puedes entrar aquí a PixelLogic con un salario que es competitivo en México, pero no tanto a nivel internacional, y ya cuando aprendes a hacerlo bien todo todo el stack, pues la verdad yo he encontrado sueldos que son hasta el triple de lo que nos pagan acá (TF-David 23 de Diciembre del 2022)

Pero no todas son diferencias respecto a los salarios sino que pueden ser diferencias respecto a las prestaciones o a condiciones contextuales, ya que por ejemplo, existen el caso de becarios colombianos que mencionan que la agencia

no les está ofreciendo lo necesario; *yo te ofrezco una beca de practicante y ya si decides quedarte te ofrezco un salario mínimo*, pero no les ofrecen ningún tipo de prestaciones. Entonces prefieren moverse a alguna empresa colombiana para ganar lo mismo pero con prestaciones, seguro o más días festivos o incluso el mismo huso horario (TF-Naomi 27 de Octubre del 2022).

Finalmente se debe hablar de aquellos colaboradores que no se adaptan a la cultura y valores de PixelLogic, como el caso de Fanny que

desde que ella entró siempre se mostró inconforme. O sea, ella decía que sentía que la empresa no era lo que le habían prometido porque justo cuando Fanny entró fue que empezó el trabajo por bloques, y [al igual que a mí me dijeron] que era como a tu horario, o sea, si tu quería trabajar de 10 pm a las 5 am, cool. [...] pero ya al poner el sistema de bloque era como de *bueno, ya tú tienes que estar conectado con la persona de tu proyecto, cuatro horas mínimo* [...] y en una reunión que tuvimos con Fanny, ella dijo como que sentía que no estaba integrada, que sentía como que no se logró integrar bien a la empresa, y que no la valoraban; que como que no le daban el puesto que ella merecía (TF-Adriana 10 de Noviembre del 2022)

Esta cita señala una situación en la que una persona no se adapta a su trabajo lo que es algo bastante común, y en lo que intervienen muchos factores del colaborador y de la empresa. Sin embargo, esta misma cita nos señala como, por lo menos durante 2022, PixelLogic aún

⁴⁶ En este contexto, "stack" es un conjunto específico de tecnologías y herramientas usadas en el desarrollo de software para crear aplicaciones o sistemas informáticos.

no tenía una identidad y una cultura organizacional bien definida, lo que llevaba a casos como los de Fanny quien se desilusiona.

Desde mi perspectiva esta desilusión viene también de una idealización del trabajo como diseñador UX/UI; todas las aspiraciones que tienen los diseñadores sobre el trabajo en PixelLogic se enfrentan a la realidad de que la agencia aún es demasiado joven. Aunque buscan estrategias de mejora y consolidación, la realidad es que le falta aún demasiado para tener una cultura organizacional sólida que permita un liderazgo más consultivo sin tantas dinámicas disciplinarias como el trabajo por bloques.

Lo verdaderamente valioso es justamente esa referencia al trabajo por bloques, el cual pretendía ser sustituido por un trabajo por objetivos que es esa libertad de elegir trabajar de las 10 pm a las 5 am, y la cual desembocó en una serie de conflictos entre distintos actores, al no llevarse a cabo. Analizar este conflicto en específico mostrará las principales características de lo que llamé el problema del trabajo, en donde se cruzan las condiciones globales de la economía y la administración con la colectividad de PixelLogic y una instancia micro al colaborador.

2.6 El conflicto del trabajo por objetivos

Durante mi trabajo de campo presencié la implementación de Scrum y de Jira, lo que provocó un ambiente de incertidumbre respecto a cómo se trabajaría en el futuro. Esta incertidumbre no era infundada, en parte, se originaba debido a la aplicación de estas herramientas. No obstante, la principal razón se relaciona con los cambios en el proceso de trabajo que PixelLogic ha experimentado varias transformaciones en su enfoque de trabajo a lo largo de su historia, lo que ha contribuido a esta situación de inseguridad

Recordemos que lo de contar horas comenzó durante el 2022, pero anterior a esto la forma de trabajo se basaba en que cada uno podía trabajar en lo que quisiera a la hora que quisiera. Eso parecía que era justamente el trabajo por objetivos, pero a falta de supervisión del CTO de ese momento, PixelLogic se enfrentó a un hoyo financiero del que fue difícil salir, porque no se hacían valuaciones correctas del tiempo de los proyectos (factor crucial en el desarrollo de software).

No obstante, como se puede constatar en páginas anteriores el trabajo es muy colaborativo, por lo que las personas comenzaron a organizarse para trabajar juntas al mismo tiempo en el mismo proyecto, lo que derivó en un problema de *juntitis*⁴⁷. En respuesta, la administración de PixelLogic activamente comenzó a organizar el llamado *trabajo por bloques*, en el cual:

los PMs nos asignaban trabajo, por ejemplo, tú tienes dos proyectos, pues en la mañana trabajas en un proyecto, y en la tarde trabajas en otro; o por dos días seguidos trabajas en un proyecto. Ellos los colocaban esas horas dependiendo de la cantidad de tareas y trabajo que existiese en el proyecto, porque no es lo mismo ponerte un montón de horas juntas. Entonces ellos organizaban todo eso y nos daban como un horario [...] no sé cómo lo manejaban como para calcular que estuviese correcto pero funcionó un tiempo (TF-Jessica 20 de Octubre del 2022).

Esa forma de trabajar por bloques se transformó con la llegada del modelo de negocio del trabajo por horas y los aprendizajes obtenidos con tantos tropiezos. Durante el Summit surgió la idea del *trabajo por objetivos* en el que lo relevante es cumplir con las tareas asignadas, no cuantas horas se tardan en cumplir. Además implicaba que no existieran horarios fijos, sino que al estilo de empresas de Silicon Valley, no importa a qué hora trabajes mientras cumplas con los objetivos, y la consecuencia era que “tu recompensa por trabajar rápido ya no va a ser más trabajo, ni más peso” (TF-Líder Operaciones 12 de Diciembre del 2022).

⁴⁷ *Juntitis* es un término cotidiano en empleos de oficinas que se refiere a una condición dentro de las oficinas en las que hay una cantidad exagerada de juntas que impiden realizar el trabajo cotidiano.

Al igual que con la implementación de Scrum, la idea del trabajo por objetivos es una de esas características del trabajo siliconizado; una aspiración del imaginario de la Siliconización, que implica que las empresas de alta tecnología tienen que utilizar estos modelos y trabajar en esquemas donde no importa a qué hora se trabaje, sino que se cumpla el objetivo.

Durante el tiempo que estuve en PixelLogic, los colaboradores constantemente se preguntaban en qué momento se emplearía esa forma de trabajo, y cuáles serían las consecuencias, ya que corrían rumores de que en el esquema de trabajo por horas, cuando terminaras de trabajar rápido se esperaba que continuaras con más proyectos, lo que no representaba ninguna ventaja para el colaborador.

Pero conforme pasaron los meses y se adquirían nuevos proyectos se conservaba el esquema del trabajo por horas, lo que llegó a molestar a más de uno, pero especialmente a Adrián, líder de UX Research. Cuando le pregunté qué se requeriría para que su área estuviera más cómoda y fuera más eficiente, respondió que debía lograrse que:

las horas que yo diga para un proyecto realmente se cumplan y que no me tenga que presionar por el tema de cuantas horas se llevan, pero a veces trabajan una o dos o tres personas. Y poder distribuir ese tiempo en determinadas personas, y que yo les pueda proporcionar y que no infle tanto la utilidad, me permitiría entregar mejores resultados (Líder UX Research 8 de Diciembre del 2022).

La respuesta que da Adrián muestra la cuestión del trabajo por horas como un caso que condensa la tensión entre el trabajo individual y las condiciones sociales globales que predisponen este trabajo. Vale la pena recordar que el marco de trabajo ágil que emplea PixelLogic es producto del cruce entre la metodología Lean de administración y el desarrollo de software ágil. De ahí que se entienda a Scrum como un marco de trabajo, que instituye la agilidad y la flexibilidad en los procesos y condiciones laborales como su estrategia de

supervivencia/enriquecimiento. En pocas palabras seguimos hablando de la tensión entre el capitalismo y la creatividad.

La cita de Adrián comienza remarcando la diferencia entre las horas que se establecen para un proyecto y las que de hecho se ocupan, haciendo referencia al modelo de negocio de PixelLogic, que como vimos se formó a través de sus propios errores y de retomar la experiencia de otras agencias similares, lo que terminó por establecer el trabajo por horas. La dimensión de este esquema es doble para PixelLogic, ya que establece una relación con sus clientes (quienes compran horas de un profesional) y con sus colaboradores, que como señala Adrián, son constantemente presionados para terminar sus actividades en el tiempo específico que compró el cliente.

¿Por qué se debe respetar el tiempo? La justificación económica es que, bajo la metodologías ágiles (que se amoldaron desde el *justo a tiempo* del toyotismo) todos los productos deben salir lo más rápido posible para poder continuar con el siguiente cliente. Esto no puede interpretarse de ninguna otra forma más que como la institucionalización de la agilidad y del flujo tenso.

De ahí que sean los PM's quienes organizan los horarios de los colaboradores, cuidando el cumplimiento de las actividades pero también el presupuesto, ya que el acuerdo al que llegan el cliente y el área de Ventas tiene el riesgo de ser desfavorable y desventajoso económicamente para PixelLogic si el proyecto tarda más de lo previsto. Es decir que cuando los sprints de los proyectos se prolongan, el precio de cada hora se abarata y el trabajo tanto de PixelLogic como del colaborador vale menos. Ergo las utilidades de la agencia son menores, porque el presupuesto del cliente tiende a respetarse cuando es la agencia quien se demora.

Este pensamiento es consecuencia de los “golpes” que la CEO refirió en la historia de PixelLogic, que llevó a la agencia a un hoyo financiero con números rojos. En este sentido, la explicación no es más compleja que un proceso de aprendizaje corporizado (bioconocimiento) no sólo de cada uno de los empleados de la agencia, sino de la agencia como colectivo. La fundamentación laboral para la valoración del tiempo proviene de una vivencia personal específica. En esta experiencia, la presión para cumplir con plazos establecidos y mantener altos estándares de calidad se mezcla con la complejidad de lidiar con diferentes tipos de clientes. Estos clientes pueden variar en su nivel de apoyo hacia las propuestas presentadas, y en ocasiones, mostrar actitudes perjudiciales a lo largo del proceso. Como señalé, esto rompe con los preceptos mismos de Scrum, y me lleva a plantear un paralelismo entre cómo se adecuó el fordismo en países en vía de desarrollo en lo que se llamó *fordismo periférico* —caracterizado por ser una aplicación poco consistente del Fordismo — y la forma en la que se aplican metodologías ágiles en contexto poco adecuados o no ideales. Se da en la agencia una especie de *falsa agilidad*, que ahora no se vincula necesariamente con la geografía como en el caso del fordismo periférico, sino con las condiciones financieras de las agencias, sustentada en la antigüedad y experiencia, así como el tipo de clientes que pueden atender.

La falsa agilidad se destaca aún más al considerar cómo la agencia adoptó Scrum como un requisito de la Siliconización, que le da un status a la agencia en el mercado. Sin embargo, al pasar de la labor atípica a la consolidación (actualmente en un estado precario), se comprende por qué se utiliza como un marco ágil en lugar de una metodología. Esto se debe a su falta de capacidad para garantizar empleos no precarios al 100% y, por lo tanto, carece de recursos

suficientes para permitir que el tiempo y el personal se dediquen a un solo proyecto, como sería ideal.

Además esta forma de trabajo es precaria, ya que de la misma forma que expuse el toyotismo precario en el apartado 2.2.1, en la actualidad la aplicación de metodologías ágiles conlleva en gran medida una precarización de los trabajos relacionados con el desarrollo de software en empresas que trabajan con personal internacional y de forma remota.

Este último punto resulta de vital importancia, ya que lo mostrado en este capítulo permite comprobar de qué forma en el sector UX/UI el flujo tenso se sostiene por la presencia del cliente, quien es, según los empleados, el principal *antagonista* del trabajo. Esto se debe a un papel más importante en los procesos de producción atípicos, pero además a un modelo de liderazgo en el cual los colaboradores confían en sus jefes directos, lo que permite generar un ambiente colaborativo en el que los empleados a pesar de su distancia física se sienten pertenecientes a la agencia.

En este sentido se establece y se incentiva una relación de cordialidad, en la que PM, líderes y jefes directos tienen que mantener la dinámica organizacional en funcionamiento; mantener el flujo tenso, y la solución es propiciar un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo, que mantenga la excelencia y la calidad en el trabajo, a través de la profesionalización y el desarrollo de responsabilidad de cada uno de los empleados. De ahí que el rol de los líderes sea principalmente el seguimiento a los resultados y el desarrollo de profesional de los equipos, y que por un proceso histórico de larga duración incentiva los liderazgos consultivos y participativos.

Con esta caracterización es que pueden comprenderse las dinámicas de discurso, trabajo, comunicación y poder dentro de la organización, que predeterminan la forma en la que nacen las aplicaciones, por lo que puede leerse como un contexto laboral específico del diseño UX/UI. Éste reproduce los imaginarios sociales de la *flexibilidad* y la *agilidad* que puede comprenderse como la *Ágil-flexibilidad del Desarrollo de Software*, que explica y replica las condiciones laborales de los profesionales relacionados con la creación de productos digitales.

La ágil-flexibilidad es lo que ha llevado a que PixelLogic tenga su forma actual, ya que en este imaginario social sobre el trabajo de desarrollo de software, se sustenta no sólo el carácter multisituado del home office, sino un esquema de liderazgo en el que se distancian de los estilos coercitivos y se aventuran hacia los participativos, consultivos y flexibles.

Asimismo se impacta directamente al modelo de negocio que establece formas particulares de compra-venta de servicios y productos, pero también es gracias a este que se establecen dinámicas de autoaprendizaje en el que se exige que individualmente el diseñador esté en la vanguardia. Por tanto, la experiencia individual y conformación de subjetividad se encuentran forzosamente atravesadas por este imaginario social del trabajo cada vez más ágil y flexible.

Ahora bien, en este sentido van las quejas y comentarios controvertidos del área de Operaciones sobre la falta de profesionalización y madurez de cada uno de los diseñadores; son calificados como “niños” porque aún no se adecúan a los regímenes de agilidad y flexibilización que requiere el desarrollo de software y que en última instancia refiere al imaginario social del trabajo como “madurador” de individuos (Graeber, 2020: 301). Es una premisa generalizada dentro de la agencia la falta de *seniority* de la agencia, por lo que para

sobreponerse a dicha dificultad, así como lograr su rentabilidad y supervivencia ha planteado una estrategia clara: la profesionalización

3.7 Rentabilidad y Supervivencia: Estrategias de Profesionalización

Frente al reto de la supervivencia y teniendo en contra la falta de experiencia y la rotación constante, la estrategia que ha desarrollado PixelLogic es justamente apostar por la profesionalización. Es cierto que sería mucho más rápido contratar únicamente personas con grado senior que hablen inglés perfectamente, pero el costo de dichas personas es insostenible para PixelLogic en este momento.

Por lo tanto se plantearon iniciativas para incentivar la profesionalización del personal que ya forma parte de la agencia, por lo que se realizaron diversas estrategias. Lo anterior significa que el tema de la formación y las capacitaciones es central para la organización, ya que al menos en el área de diseño, la mayoría de los colaboradores tienen un nivel junior y este es su primer trabajo relacionado con el diseño UX/UI. A esto se le suma el vínculo entre la universidad colombiana y PixelLogic, que no es una relación normal colaborador-empresa, sino becario-universidad-empresa. Esta condición hace que la empresa dedique mucho de sus esfuerzos a elevar el nivel de los diseñadores, ya que al tener un mayor nivel tendrá procesos más cortos, mejores resultados y en general más clientes, sin tener que contratar a personas con más experiencia y mayores aspiraciones económicas; el espíritu del capitalismo al final de cuentas.

Como señalé es importante retomar el vínculo entre la universidad colombiana y PixelLogic. El acuerdo se basa en una validación de estancia práctica que hace la agencia para los alumnos de la universidad. Se establece un salario menor con menos horas de trabajo,

considerando que aún tienen que cursar algunas materias y realizar tareas. Esto lleva a condiciones especiales a muchos colaboradores, como en el caso de Nadia, una diseñadora UX trainee, quien cuando le pregunté su opinión sobre la distribución de tareas y trabajo ella comentó que:

a veces no hay como una buena comunicación en cuanto a que tengo compañeros que me dicen *tengo muchísimo trabajo* y yo así como de *no tengo nada que hacer*, entonces es como que no hay buena comunicación en ese sentido, que o cargan mucho a uno y como que otros quedan por ahí volando (TF-Nadia 3 de Noviembre del 2022).

Lo que ella me mencionó lo contrasté con la opinión de los líderes, quienes me comentaron que ella da la impresión de que tiene poco tiempo para trabajar porque hay días el día ocupado completamente por las clases y no se conecta, por lo que no sabían cuando contar con ella para asignarle más trabajo (Diario de Campo, 18 de Noviembre del 2022).

Esto lo comenté con su compañero de célula, Dante quien me compartió que ella tenía condiciones personales por las que no podía ser tan constante y por las que trabajar le era muy importante. Pero constantemente Nadia se contemplaba como un elemento con el que no se podía contar para llevar un proyecto completo, que tenía que estar constantemente preguntando si alguien requería apoyo.

Ejemplos como éste permiten mostrar cómo la formación dentro de PixelLogic tiene el reto doble de profesionalizar y hacer responsables a sus puestos Junior, así como elevar la calidad de sus diseños. Por ello se hacen ejercicios de proyectos ficticios, como el Rally PWR UP!, el cual tuvo el objetivo de incentivar la creatividad, familiarizarse más con los procesos de investigación y diseño y subir la calidad.

Las respuestas de los colaboradores a dichas capacitaciones fueron mixtas; por un lado había algunos colaboradores que se entusiasmaron creando proyectos ficticios con requerimientos

innovadores (como inteligencia artificial, realidad virtual, realidad aumentada, etcétera), pero también hubo colaboradores que hacían la pregunta obvia “¿Con qué tiempo quieren que haga estos proyectos?” debido a que tienen trabajo que entregar.

Esta no fue una cuestión menor, ya que mientras los líderes buscaban que los colaboradores se hicieran cargo de su propio desarrollo a futuro, los colaboradores tienen actividades que cumplir, proyectos que atender, así como reuniones y horas de trabajo programadas por los PM, y pocos eran quienes prestaban sus horas libres para este tipo de ejercicios.

En esta experiencia me di cuenta que aunque para diseñar o investigar se tenía una metodología que seguir, la prisa por cumplir con el reto del rally hacía que el equipo se saltara pasos. Eso no demerita el maravilloso trabajo de diseño que se entregaba al final y que sí se basó en las entrevistas que realizadas sobre el problema del cuidado de las plantas (Ilustración 10).



Ilustración 10: Reto 1 del Rally PWR UP! en el que participé

Estas dinámicas no sólo ocurren en el caso de los rally PWR UP!, ya que varias semanas antes de que yo conviviera en la agencia, Adrián impartió un curso de Diseño UX/UI a quienes quisieran y pudieran quedarse después del trabajo para aprender. Aunque muchos

colaboradores (incluso de otras áreas) sí se conectaban, no eran todos, y al discutirlo con los líderes mostraron cierta inconformidad de la actitud de los colaboradores.

Este par de ejemplos sobre cómo se dan capacitaciones da cuenta del reto que enfrenta PixelLogic, al buscar elevar la calidad de los diseñadores (seniority) y responsabilizarlos de su desarrollo (accountability). Esta no es una tarea sencilla y sus efectos han llevado a que ciertas áreas vean a los diseñadores como “lo niños mimados de PixelLogic”, tema que abordaré en el capítulo sobre la identidad (en construcción) de los diseñadores UX/UI.

Con respecto a otras áreas, es interesante que el resto de las áreas no tienen perfiles tan enfocados en enseñanza como los de Adrián y Alan, por lo que constantemente se buscan capacitaciones externas, de Scrum y Jira para los PM, o sesiones de coaching empresarial para algunos puestos de liderazgo.

Sumado a todas estas iniciativas, desde finales del 2022 el área de Talent gestionó planes de carrera, es decir una serie de reglas y situaciones que posibilitarían ascensos y aumentos. El sistema de planes de carrera se planeó de forma tal que estuviera *gamificado*⁴⁸, diseñando una app en donde cada colaborador tendría un avatar con su nivel en la empresa, y acumularía distintos tipos de ítems con el fin de medir su desempeño y su esfuerzo en distintos ámbitos:

- **Diamantes:** Reconocimientos semanales.
- **Monedas:** Por cumplir la tasa de eficiencia cada mes
- **Estrellas:** Por cumplir los objetivos trimestrales.
- **Value Badges:** Por actuar de forma acorde a los valores de PixelLogic

⁴⁸ La *Gamificación* es el uso de elementos y técnicas propias de los juegos, como puntos, niveles, recompensas o desafíos, para motivar y mejorar el aprendizaje o el rendimiento de las personas en contextos no lúdicos, como la educación, el trabajo o el marketing.

Estos cuatro indicadores permitirían a la empresa medir el grado de eficiencia de cada colaborador y de esta forma identificar cuando una persona merece un ascenso o un aumento, buscando establecer curvas de aprendizaje para cada empleado respecto a sus funciones. Por su parte, los Value Badges busca medir e incentivar la alineación a la cultura organizacional, lo que significa que PixelLogic dará incentivos positivos a las personas que actúen conforme al corazón ideológico de la organización.

Todos los ejemplos hasta ahora presentados son muestras de la preocupación de PixelLogic para hacer frente a la rotación y el abaratamiento de horas, lo que impacta en la velocidad de los proyectos y en una “destensión” del deseado flujo tenso del desarrollo ágil. La estrategia es coherente sobre todo tomando en cuenta el paradigma del capitalismo cognitivo, ya que dentro de la agencia el capital más importante es el humano; ellos son quienes tienen el conocimiento necesario para la producción y quienes encarnan los cuatro tipos de conocimientos y es a partir de su trabajo vivo que PixelLogic mantiene el ritmo en la producción.

Esto es así porque la industria UX/UI, pese a ser profundamente tecnológica, obtiene riqueza de la comunicación constante, del trabajo vivo de los diseñadores y programadores, del conocimiento corporizado y la fuerza del trabajo social, producto de relaciones laborales indispensablemente armónicas y con liderazgos que incentiven la autonomía, sobre todo en un marco de trabajo remoto.

A pesar de la presencia de lo que podríamos llamar 'falsa agilidad' en PixelLogic y la aspiración a lograr la 'siliconización', la estrategia de profesionalización se presenta como una necesidad crucial para garantizar la supervivencia y la rentabilidad de la empresa frente a desafíos como la rotación de personal y la presión por reducir costos. Esta dinámica es

particularmente relevante en la era del capitalismo cognitivo, donde la flexibilidad se valora no solo por su comodidad en la gestión de recursos humanos, sino también porque fomenta una forma de creatividad altamente benéfica para organizaciones de este tipo. Una vez más, vemos cómo las empresas capitalistas buscan aprovechar la creatividad como un recurso estratégico.

La creatividad se erige como un pilar fundamental en esta estrategia de profesionalización en PixelLogic. En un entorno donde la adaptabilidad y la innovación son esenciales, la capacidad de los empleados para generar ideas frescas y soluciones creativas se convierte en un activo invaluable. El capitalismo cognitivo, con su énfasis en la inteligencia y el conocimiento, exige que las empresas como PixelLogic fomenten la creatividad no solo como una ventaja competitiva, sino como un elemento esencial para sobrevivir y prosperar en un entorno en constante evolución. Así, la creatividad se convierte en la moneda de cambio que impulsa la prosperidad de la empresa, potenciando la flexibilidad y la agilidad necesarias para enfrentar los desafíos del mundo empresarial actual.

Capítulo 4 .¿Cómo Nacen las Interfaces?

En el capítulo anterior, abordé la escala colectiva que representa la agencia como un grupo, además de mostrar cómo los imaginarios sociales han influido en la forma de trabajo, organización y reglas seguidas por el personal de PixelLogic. Aunque esta descripción social de las normas es suficiente desde la perspectiva antropológica, considero que profundizar en los detalles específicos de la creación de interfaces puede ayudar para comprender los motivos prácticos que subyacen a la organización del trabajo.

Es importante señalarle que este capítulo tiene una descripción detalladísima sobre cómo se diseña una interfaz, por lo que es útil pensarlo como un entepiso o “mezanine” entre las tres escalas, que sirve de puente entre la escala colectiva e individual, permitiéndonos comprender tanto el proceso de trabajo en sí como los acontecimientos colectivos que lo rodean.

En este capítulo también se encuentra la descripción más precisa de la creación de la interfaz, que además de cumplir con el objetivo general de investigación, permite que el lector se acerque y conozca a profundidad lo que se realiza en la agencia. Desde mi punto de vista, esto puede ser también un acercamiento relevante a profesionales de antropología para que se acerquen a un campo donde nuestras habilidades son utilizadas y en la que podemos emplearnos.

De esta forma en el presente capítulo se cumple el objetivo general de esta investigación que ha sido describir el proceso de creación de una interfaz a fin de dar cuenta de la negociación entre los imaginarios sociales involucrados. Es a través de la investigación etnográfica, compuesta por revisión bibliográfica y el trabajo de campo, que primero se identifican los

imaginarios sociales presentes en el proceso, y en segundo lugar se documentan las contradicciones de la vida diaria.

Sin embargo, para abordar los imaginarios sociales es necesario exponer cómo es que se hacen las interfaces de usuario, por lo que en este capítulo resumiré cuáles son los procesos y las herramientas que permiten investigar, diseñar y programar una app o una interfaz de usuario.

Es importante señalar que la creación de una interfaz está en la intersección entre tres espacios que tienen puntos de encuentro, pero también lugares de contradicción, que son el diseño, la informática y las condiciones laborales.

Reconocer esto es importante, ya que los diseñadores y los desarrolladores poseen sus propias tradiciones e imaginarios sociales, que dialogan, se negocian y se sobreponen durante el proceso de trabajo. Por lo anterior, a lo largo de este capítulo retomaremos la información y dinámicas propias de cada campo para ver cómo se entretrejen en el proceso.

Esto permitirá identificar y poner en cuestionamiento ciertos imaginarios propios del proceso, y sobre todo de la disciplina del diseño, enfrentándose a las dificultades del desarrollo, todo en entornos laborales que puede o no incentivar la creatividad.

Es importante retomar de forma breve el esquema del doble diamante ya que éste es el esquema que Adrián desarrolló para los manuales de procedimiento del área UX Research, y esa es la razón por la que lo retomé desde el capítulo 2. En este punto encuentro conveniente presentar un extracto de mi diario de campo del 11 de Octubre del 2022, sobre una charla que tuve con Adrián sobre el *Design thinking*:

A las 5 pm tendré una reunión con Adrián para hablar de *Design thinking* (DT). Para preparar el tema he estado informándome por varias fuentes. En el libro de *Diseño, Cultura y Antropología* se hacía énfasis en que el DT era un **proceso cognitivo**. La idea era defendida por Herbert Simón en *Las Ciencias de lo Artificial* como una “nueva manera de pensar”.

El libro señala como referencia a Peter Rowe en su libro *Design Thinking* de 1987 donde decía que todos los diseñadores tenían esa misma forma de pensar. Ya en 2008, Tim Brown publicó en *Harvard Business Review* su artículo donde señala cómo el DT puede servir para generar ideas innovadoras y cómo se usa en empresas.

Lo cierto es que el concepto no se ha limitado a pensar el DT como proceso cognitivo; en miles de libros, artículos y documentos se ha señalado que es un proceso útil para todos los problemas y todas las áreas.

En un artículo interesante, Román Esqueda Atayde, busca ligar la abducción peirciana al DT, y al inicio del texto cita la conferencia impartida por Natasha Jen titulada *Design Thinking is Bullshit* y ahí hace una crítica interesante a que el concepto es confuso y que debería ser irrelevante por sí mismo.

Aun así la definición que da me gusta bastante y tiene que ver con lo que posteriormente hablé con Adrián. “Design thinking engloba la forma de trabajar del diseñador para una audiencia no-diseñadora, codificando los procesos en una serie de pasos prescriptivos, para una solución creativa del problema, resaltando que puede ser aplicado por cualquiera a cualquier problema”.

De acuerdo con Esqueda, el primer problema para encontrar una definición tiene que ver con el amplio campo de actividades a las cuales puede aplicarse, así como a todas las áreas. Con esto en mente fue que le pedí ayuda a Adrián para aclararme lo que era en realidad.

La charla con Adrián comenzó como si me fuera a dar clase, y llevándome a lo que él considera importante, pero aun así me señaló que el problema con PixelLogic es que tenía mucha gente joven y que constantemente el área UX/UI es vista como el jardín de niños que vende actividades (un cardsorting, un focus group, etc.), entonces para él el problema es “¿Cómo lograr vender el DT que se hace en UX/UI?”. La cuestión es entonces para Adrián como mostrarle al cliente está comprando algo útil, por lo que hablamos de las primeras dos etapas del DT:

Empatizar: El cuestionamiento con empatizar de acuerdo con Adrián es que hay que empatizar con la perspectiva del cliente y del negocio; esa idea de que hay que ponerse en el lugar del otro se logra cuando uno mismo se quita los zapatos. Además dijo que muchas veces la empatía tiene que ver con las tribus, los nichos y los grupos.

Definición: Con la definición viene el problema de “¿Qué vamos a construir? Orientando el negocio y la necesidad. Aquí me platicó sobre la imagen y cómo más allá de la idea desbocada del producto se requiere una validación del producto tanto como tal, como negocio. Hay buenos productos que no son negocios.

Aquí se acabó el recorrido estructurado del DT, y pasamos a ver cómo el UX Research es una adaptación del DT en el que se muestran de forma clara los entregables y los productos que puede arrojar el proceso de investigación.

La queja de Adrián frente a cuando nos enseñan sobre el DT, no nos enseñan cómo venderlo y para él eso es la romantización del proceso. Anteriormente ya me había enseñado un Figma donde ponía cómo se articulaba y a través de qué elementos cada uno de los pasos del **Doble Diamante**, por lo que quería mostrarme cómo el DT remasterizado es más un frame de trabajo (que no igual a la

metodología) que busca optimizar procesos, más que un proceso cognitivo. En este sentido pasó de un proceso romantizado a un frame con accionables y entregables, lo que en sus palabras significa que lo hizo operativo y hasta vendible a través de la figura del UX Research.

Mi conflicto terminó siendo: Si es un proceso tan exclusivo de PixelLogic ¿Puede sostenerse como proceso cognitivo? Y le mostré la definición que daba Jen. A eso me contestó que sí es una forma de estructurar tu pensamiento (que no es lo mismo a una forma de pensar) para que sea algo global. En este sentido, está de acuerdo con mostrar que es un proceso estandarizado para no diseñadores.

La forma en la que me lo comentó fue como que el DT es sólo uno de los framework de resolución de problemas de todos los que hay. Aunque él sostiene que sí es así una forma de pensar generalizada, señaló que cada persona tiene su versión personal, pero que el problema sigue siendo cómo hilar etapa con etapa.

De acuerdo con su visión, la hilación de la etapa depende del empoderamiento que tiene uno, “Lo tiene que adecuar, de acuerdo con el contexto de la empresa, del proyecto, del cliente, PERO con la conciencia de que puede cambiar”.

En este sentido él aboga mucho por justificar el uso de unas u otras actividades y que deben de desecharse las actividades que no son útiles, evolucionar, pero ¿para qué evolucionar? Esa es la pregunta.

Ya al final divagamos mucho en el sentido de cómo es que la metodología del DT se basa en la colaboración pero aspectos culturales frenan su implementación, especialmente la parte de una cultura colaborativa que permita no sólo crear mejores trabajos sino también que el conocimiento se socialice. En este sentido él dice que por eso se incentivó el trabajo por células, para que cuando alguien se vaya no se vaya con todo el conocimiento.

Pregunté sobre Scrum y su implementación y dijo que sí se podría llevar a cabo, pero si y sólo si el área comercial deja de vender horas, ya que cuando un cliente se queja es cuando saca las horas. Parece que es ahí donde debe constituirse el cambio

La charla concluyó con la idea de que el DT no es reciente, sino que se ha usado desde hace mucho tiempo. Él incluso dijo que es el método científico de prueba y error, pero que a la gente se le olvida por el marketing más nuevo, pero de eso ya se hablaba hace siglos.

Retomo esta parte de mi diario de campo, ya que el esquema del doble diamante como expresión gráfica del design thinking permite esquematizar aspectos diferentes de la práctica del diseño, ya que por un lado sirve para estructurar el trabajo (DT como Frame), pero también permite hablar como una forma en la que piensan los diseñadores (DT como proceso cognitivo). Sin embargo, su dimensión más enriquecedora es comprender al design thinking como un punto de contacto entre las personas que no son diseñadores (como clientes, programadores o directivos) y los que sí lo son.

En este sentido, es que en contra de la postura de Natasha Jen, mi trabajo de campo me permitió comprender que la popularización del design thinking como un proceso de institucionalización que le permite a los diseñadores darse a entender, de forma tal que el trabajo intelectual y técnico del profesional del diseño sea valorizado.

Por lo anterior, a lo largo de este capítulo conviene pensar al proceso tanto como marco de trabajo, como un proceso cognitivo de los diseñadores y como una forma de explicar en sus propias palabras, lo que los diseñadores hacen.

4.1 El cliente y la idea

Como he mencionado en secciones previas, PixelLogic opera como una agencia que, en su mayoría, depende de proyectos impulsados por clientes que contratan alguno de nuestros servicios. En consecuencia, la agencia cuenta con escasos o casi nulos proyectos propios. El proceso comienza con la concepción de la idea o la identificación de la necesidad que el proyecto debe abordar. En el primer escenario, el cliente puede acercarse con una idea preconcebida, o simplemente con una necesidad, permitiendo que la agencia desarrolle y ejecute soluciones que satisfagan esos requerimientos.

La idea inicial que marca el inicio del proyecto alberga en su interior una serie de suposiciones, hipótesis y posibles oportunidades de negocio. Estos elementos deben ser sometidos a una evaluación crítica y contrastados con la realidad. Este proceso de validación se lleva a cabo a través de una investigación de Experiencia de Usuario (UX), cuyo propósito es comprender a fondo al usuario final y plantear un problema de diseño que sea abordable y resoluble. La investigación UX se erige como un pilar fundamental para garantizar que las

soluciones propuestas no solo sean estéticamente atractivas, sino también funcionales y alineadas con las auténticas necesidades y expectativas de los usuarios.

4.2. La definición del problema: UX Research

Dentro del esquema del Doble Diamante, el primero es la definición del problema, y en el caso del desarrollo de apps, el esquema se compone de una serie de herramientas que permiten delimitar tres aspectos cruciales 1) cómo es el usuario, 2) cuáles son sus principales necesidades y 3) si el proyecto es sustentable y realizable.

El procedimiento para delimitar esos tres aspectos se compone de un proceso donde, en la primera mitad del primer diamante, se busca el pensamiento divergente incentivando la curiosidad y la expansión de ideas. En la segunda mitad del primer diamante, la intención es acotar toda la información y las ideas para que converjan en un problema de diseño realizable.

El primer diamante hace referencia a todo el proceso que implica la investigación de usuarios (UX Research), a través de técnicas diversas e interesantes, que explicaré a continuación detallando de la forma menos técnica posible (por cuestiones de confidencialidad) en qué consiste cada técnica:

- a) **Stakeholders Map:** En este paso se reconocen los stakeholders (actores) involucrados en el proyecto, y se establecen tres niveles diferentes 1) Internos, 2) Conectados y 3) Externos. Los niveles sirven para clasificar y establecer flujos de acción y de información. Por ejemplo, el cliente es un stakeholder interno, así como el PM a cargo. Sin embargo, PixelLogic es sólo un stakeholder conectado, así como los consumidores o los usuarios. Un ejemplo de externos podría ser el gobierno, otras empresas no involucradas, entre otros.

- b) **Mapa de Tendencias:** Tiene el objetivo de identificar las condiciones que predeterminan el uso de la aplicación en ámbitos psicológicos, tecnológicos, de mercado, culturales y de negocio, a través del tiempo, haciendo énfasis en lo que puede venir a futuro.
- c) **Lean UX Canvas:** Al igual que otros canvas de modelo de negocio, este modelo se utiliza para colocar la información relevante sobre un tema y guiar el proceso de desarrollo. La idea del documento es funcionar en forma de desarrollo ágil, identificando claramente
 - a) Problema, b) Resultados /Objetivo a lograr, c) Usuarios, d) Beneficios para los usuarios, e) Ideas de Soluciones, f) Hipótesis, g) Requerimientos de aprendizaje, h) Qué hacer para cumplir con los requerimientos del aprendizaje
- d) **Entrevista a Product Owners:** La figura del producto owner es propia de Scrum y es el responsable de definir el producto y lo que se espera de él. En el caso ultra-específico de PixelLogic, el cliente es pensado como el product owner, por lo que al entrevistarlo se busca verbalizar y plasmar su ideal del producto digital, así como inspiraciones, referencias y otro tipo de información útil para mantener fidelidad a la visión del cliente.
- e) **Lean Survey Canvas:** Tal como lo indica su nombre este es un canvas enfocado a realizar encuestas o entrevistas. Sirve de forma similar a una guía de entrevista, ya que no es un cuestionario como tal sino una forma de organizar y establecer el objetivo de la encuesta o entrevista. Para lograr lo anterior se establecen cuatro preguntas básicas
 - a) *¿Qué necesitamos investigar/conocer?, b) ¿Con qué información contamos? c) ¿Quién sí y quien no conforma nuestro público objetivo?, d) ¿Cómo vamos a alcanzar estas personas?*
- f) **Transcripción de Entrevista:** Al igual que en las ciencias sociales, las entrevistas realizadas son transcritas, y a partir de dicha transcripción se identifican ideas valiosas que posteriormente serán retomadas.

Con esta herramienta se termina el proceso de divergencia del primer diamante. Las estrategias de obtención de información son muy interesantes ya que se extrae de tres elementos fundamentales: las tendencias, los stakeholders y los usuarios. Cada uno de estos tres elementos conserva *información* muy valiosa para diseñar una aplicación:

Las tendencias son útiles para reconocer el momento justo en el que saldrá el producto, así como para poder identificar oportunidades de negocio que pocos han visto, y que pueden servir para consolidarse antes en un mercado. Es probable que este tipo de conocimiento esté en el ambiente, ergo forme parte del general intellect o conocimiento social, y son este tipo de herramientas las que permite la privatización del conocimiento.

Por su parte al identificar y entrevistar a los stakeholders, es posible estructurar el proyecto, a partir de sus ilusiones, hipótesis y propuestas. Conocer lo que los stakeholders quieren no sólo sirve para conocer lo que el cliente imagina, sino incluso sirve para ir delimitando un backlog del proceso de UX Research, a su vez que se extrae y plasma una idea dentro de un proceso productivo. Lo que se demuestra en este sentido es cómo, dentro de la estructura de las agencias, el cliente no sólo es importante por ser quien pone el dinero, sino que es la principal fuente de ideas innovadoras, ya que nada se pone en marcha sin su presencia. Esto además se abordará desde la perspectiva del capitalismo cognitivo, en el siguiente capítulo.

Por su parte, la información que se extrae de los usuarios es útil para contrastar la idea de los stakeholders como una necesidad real de los usuarios con posibilidades de funcionar. En este sentido, el conocimiento personal de los usuarios es extraído en pro de un objetivo de negocio que no le pertenecerá y del cual incluso se le cobrará. Tanto su conocimiento como su imaginario es fetichizado, y eventualmente pagarán por éste.

La información plasmada en estas seis herramientas deberá ahora ser acomodada a través de más herramientas para dar con la definición del problema de diseño, que se pueda resolver.

Los esquemas que incentivan el pensamiento convergente son los siguientes:

g) **Diagrama de Afinidad:** Es una herramienta visual que se utiliza para organizar y agrupar ideas, observaciones o hallazgos de investigación en categorías temáticas o patrones comunes. Permite a los investigadores identificar temas clave, descubrir relaciones ocultas y comprender mejor los datos cualitativos recopilados durante el proceso de investigación. Para realizarlo se crean un conjunto de notas adhesivas físicas o virtuales con la información de todas las herramientas anteriores y materiales nuevos como artículos o libros.

A medida que se examinan las notas adhesivas, se buscan similitudes y conexiones entre ellas. Las ideas que tienen algo en común se agrupan físicamente juntas en el diagrama.

Una vez que se han agrupado las notas adhesivas, se asignan etiquetas descriptivas a cada grupo que representen el tema o la categoría común que abarcan. Estas etiquetas ayudan a resumir y dar contexto a las ideas agrupadas. Finalmente, se examinan los grupos y se extraen conclusiones o patrones emergentes. Estas conclusiones pueden guiar la toma de decisiones en el diseño de experiencias de usuario, identificar problemas comunes o sugerir oportunidades de mejora.

h) **Mapa de Empatía** (ilustración 11): Esta herramienta es útil para procesar la información de las entrevistas, ya que a partir de una representación virtual se clasifica la información obtenida en seis espacios distintos:

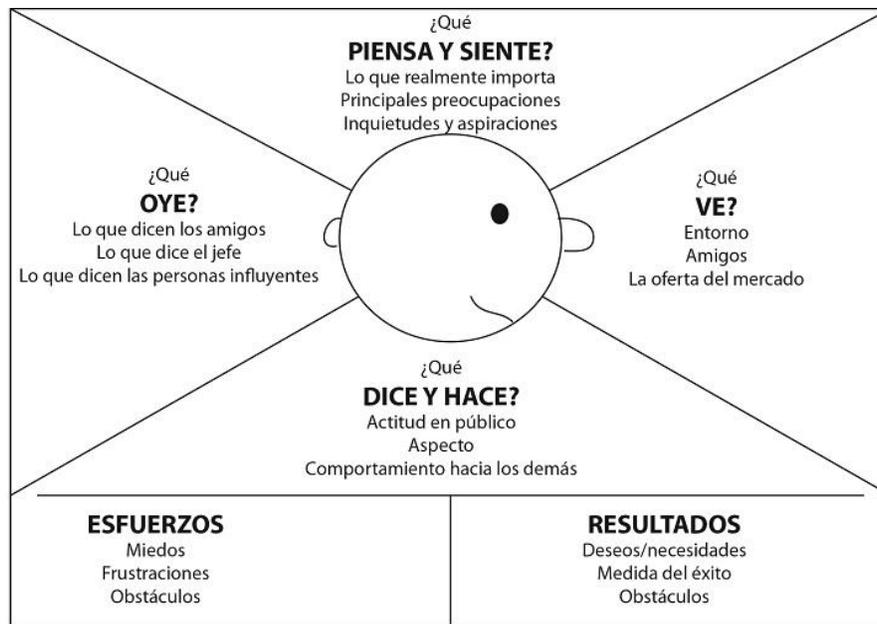


Ilustración 11: Mapa de Empatía (Antevenio, 2016)

- i) **User-Persona:** El problema de los usuarios es que constantemente son referidos como sujetos abstractos sin sentimientos y frustraciones, por lo que como una herramienta de empatía se realiza una User-Persona, la cual incluye información sobre el nombre, la edad, el género, la ocupación, los hábitos, las necesidades, los objetivos y los problemas de un usuario ficticio. Una user-persona ayuda a crear productos y servicios más personalizados, empáticos y efectivos para el público objetivo.
- j) **Journey Map:** Es una herramienta que ilustra el proceso que sigue un usuario para alcanzar un objetivo con un producto o servicio. Un Journey Map muestra las fases del viaje, las acciones, los pensamientos y las emociones del usuario en cada una de ellas, y los puntos de contacto con el producto o servicio. Ayuda a identificar las necesidades, los desafíos y las oportunidades de optimizar la experiencia del usuario, calificando la experiencia positiva o negativa en el trayecto del usuario. (Ilustración 12)

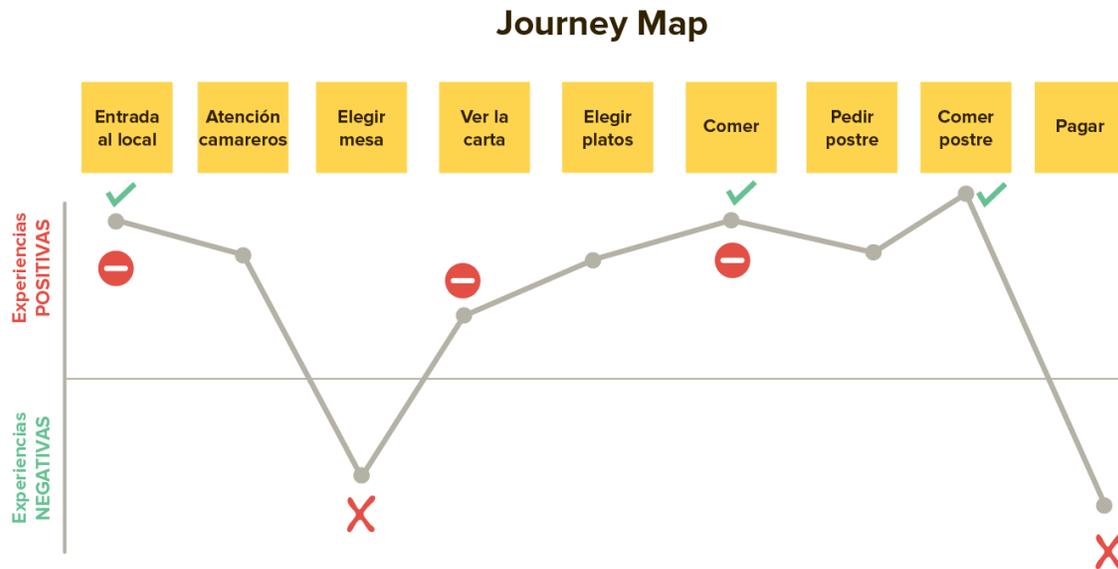


Ilustración 12: Journey Map (Vera, 2022)

- k) **Matriz de Necesidades:** Es una herramienta que ayuda a identificar las necesidades y deseos de los usuarios. Se construye mediante la recopilación y priorización de los requisitos clave. Permite establecer una jerarquía de necesidades para guiar el proceso de diseño centrado en el usuario.
- l) **Value Proposition Canvas:** El Canvas de Propuesta de Valor es una herramienta que ayuda a definir y visualizar lo que diferencia al producto o servicio de la competencia. Permite comprender las necesidades del cliente, identificar los beneficios que ofrece el producto y cómo se diferencia de la competencia, lo que ayuda a diseñar una estrategia efectiva para satisfacer las expectativas del usuario.
- m) **Mapa de Moscow:** Es una técnica de priorización utilizada para clasificar los requisitos o características del producto en cuatro categorías: Debe Tener, Debería Tener, Podría Tener y No Tendrá. Permite establecer prioridades claras y tomar decisiones informadas

sobre qué características son esenciales, necesarias o deseables, y cuáles no se deben incluir en el diseño (Ilustración 13).

El Producto...

| | |
|---|---|
| <h2>Debe Tener</h2> <p>Las ideas más claras y realizables e importantes</p> | <h2>Debería Tener</h2> <p>2º orden de prioridad para usuario.</p> |
| <h2>Podría Tener</h2> <p>3ª prioridad. No necesarias. Son complejas</p> | <h2>No Tendrá</h2> <p>Ideas que no se entienden o demasiado complejas</p> |

Ilustración 13: Mapa de Moscow (Elaboración Propia)

n) **Diagrama de Valor y Esfuerzo:** Es una herramienta que representa gráficamente el valor que un producto o servicio proporciona a los usuarios en relación con el esfuerzo necesario para utilizarlo. Ayuda a evaluar la relación costo-beneficio, identificar oportunidades para simplificar la experiencia del usuario y optimizar la eficiencia, y tomar decisiones informadas sobre la mejora de la usabilidad y la satisfacción del usuario evaluando su prioridad. (Ilustración 14)

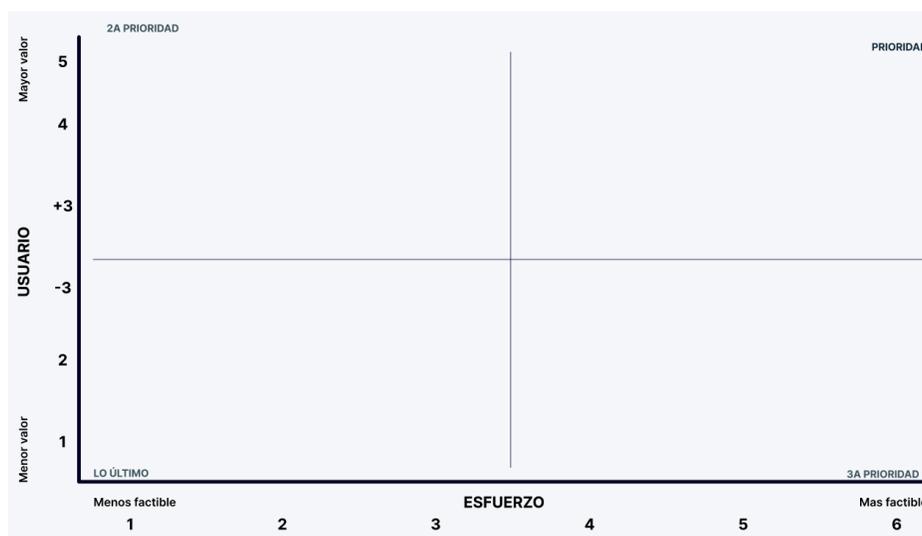


Ilustración 14: Diagrama de Valor-Esfuerzo (Elaboración Propia)

Con estas herramientas se cierra la segunda parte del primer diamante (Definir) y aunque existen algunas herramientas, las que retomamos hasta ahora son suficientes para obtener no sólo insights de las personas involucradas, sino que éstas últimas ocho herramientas establecen un paso para la siguiente fase, que es propiamente el diseño de la aplicación.

Toda la información recolectada a través de estas herramientas de investigación es estructurada en forma de hallazgos en un reporte de UX Research, el cual es un documento muy útil para comprender las necesidades y expectativas de los usuarios. Además, ayuda a tomar decisiones informadas y fundamentadas en el diseño y desarrollo de productos o servicios centrados en el usuario. En algunos casos, con el fin de la Investigación UX se logra obtener las características y funciones **mínimas del producto digital (MVP)**⁴⁹, que se obtendrá al final de todo el proceso de diseño y creación.

Con la información anterior, la UX Research del primer diamante (Ilustración 15) se compone de las siguientes herramientas:

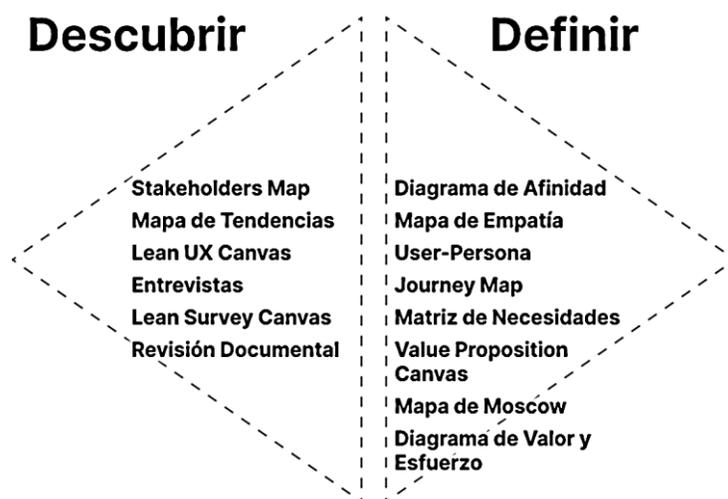


Ilustración 15: Herramientas y Esquemas del Primer Diamante (Elaboración Propia)

⁴⁹ MVP son las siglas de *Minimum Viable Product*, que hace referencia a las funcionalidades y características básicas que debe tener un producto para que satisfaga las necesidades del usuario.

La investigación UX, al igual que otras investigaciones sociales, se sirven del Conocimiento Social que se obtiene a través de las entrevistas, y al menos en mi opinión es muy interesante cómo la misma información es traspasada de un esquema a otro con el fin de sacarle el mayor provecho.

Además es necesario hacer énfasis que todas estas herramientas son realizadas por humanos; a excepción de algunas cosas que pueden automatizarse, todos los esquemas requieren que una persona humana haga uso de su creatividad y su intuición para obtener insights que no se podrían obtener de otra forma, y que además presentan resultados no estandarizados ni predictibles, lo que es un gran diferenciador para este tipo de trabajo. Finalmente al reconocer la inferencia humana en la investigación es posible localizar los conceptos del capitalismo cognitivo en el proceso de investigación en el cual:

Conocimiento Social de las Personas Investigadas → *Bioconocimiento del Investigador* → *Conocimiento Codificado en el Reporte UX*

Reconocer la transformación del conocimiento durante el proceso de investigación permite además identificar de dónde viene el valor de esta actividad, justificando su venta y el pago de las personas que lo realizan, ya que los hallazgos que se entregan en el reporte deberá ser la base que asegure la fidelidad de los usuarios a la app o producto digital, y que permite que tanto los investigadores UX como los diseñadores UI y diseñadores UX, logren un trabajo de calidad.

4.3. Branding: creación de marca

Cuando se hace un UX Research para una marca y empresa existente, ya existe un nombre, una tipografía, un logo y una paleta de colores establecida. Sin embargo, en ocasiones como

Cozy (mencionado en el capítulo anterior) es necesario hacer todo eso desde cero, con apoyo de la investigación que se hizo durante el UX Research. El proceso de creación de marca requiere establecer: 1)Nombre, 2)Logo, 3)Manual de Marca. Si bien estos son los entregables, existen muchas herramientas y procesos internos que deben hacerse para llegar a dichos elementos, por lo que repasaré brevemente como se llega a cada uno.

4.3.1 Nombre

Lo primero que se realiza para darle nombre e identidad a la marca es un Benchmark, el cual implica analizar y evaluar la posición de una marca en relación con sus competidores directos. Consiste en realizar una comparación exhaustiva de factores clave como la identidad de marca, la propuesta de valor, la estrategia de comunicación, el diseño visual y otros aspectos relevantes. El objetivo principal es identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la marca, al analizar describir la marca, analizar su contenido, su interacción y su identidad gráfica. El benchmark permite comprender el panorama competitivo, identificar las mejores prácticas de la industria y obtener ideas para la innovación y el desarrollo estratégico de la marca.

Una vez que se conoce a la industria y a la competencia es posible realizar un *Brand Core*, que es el núcleo o esencia de una marca. Este proceso implica definir los elementos fundamentales que forman la identidad de la marca, incluyendo su propósito, valores, personalidad y posicionamiento. Se trata de comprender profundamente la esencia de la marca y su propuesta de valor única.

Al establecer un Brand Core sólido y coherente, se puede construir una imagen de marca distintiva y significativa que resuene con el público objetivo y se diferencie de la

competencia. Por cuestiones de privacidad no me es posible explicar en qué consiste el Brand Core ni cómo se hace, ya que es una metodología específica que utiliza la agencia. , pero debe tenerse en cuenta que se construye con base en la investigación UX, con el fin de proveer una marca que encaje con los usuarios.

Una vez establecido un Brand Core, ahora sí es posible dirigirse hacia cómo se nombrará a la marca. El proceso no es sencillo, ya que se requiere una investigación sobre las tendencias actuales de los nombres, contemplando los fonemas y los gramemas⁵⁰. También se requiere verificar que sea memorable, adaptable para distintos usos, que pueda registrarse legalmente, y por supuesto que no signifique otra cosa. Por lo anterior, no es un proceso sencillo encontrar, proponer y mucho menos que acepten los nombres.

En este punto es necesario apuntar que es el investigador UX quien propone los nombres, con base en todo lo anteriormente investigado y con su experiencia previa en marketing, pero incluso al momento de la presentación se tiene que mostrar confiado y dar la mayor cantidad de razones y argumentos para mostrar que su trabajo está bien hecho. En este punto, conviene resaltar la idea de que el equipo UX, debe defender constantemente su trabajo frente a los clientes e incluso frente a los PM.

Todo este proceso se basa en una amplia investigación, sin embargo pocas veces los clientes se dejan llevar por lo que previamente se había investigado y escogen con base en sus sentires y su intuición, lo que a veces provoca disconformidad por parte de los empleados, como

⁵⁰ Por ejemplo, para el caso de Cozy, se escogieron las letras C, O, Z, Y, pero su lectura es más similar a su pronunciación en inglés, algo como <couzi>.

project managers o investigadores, como Dante quien afirmó que “los gustos personales no tendrían que inferir en este proceso” (Diario de Campo, 27 de septiembre del 2022).

Eso pasó mucho en el proceso de Cozy que documenté, ya que en la primera reunión donde se presentaron tres propuestas, los clientes comentaron sentirse indecisos y preferían que se presentaran más propuestas. Así se hizo, pero ahora con cinco propuestas en la mesa, se terminó eligiendo una de las primeras tres, y de ahí surgió el comentario “siempre escogen de las primeras” (Diario de Campo, 5 de Octubre del 2022).

De cualquier forma, el flujo tenso de las metodologías ágiles cristalizado en el trabajo por horas obliga a todos a apresurarse a elegir un nombre, y con uno ya elegido se puede pasar a la siguiente etapa.

4.3.2 Logo

Hasta ahora todo lo había realizado principalmente el UX Research, y es a partir de esta etapa que comienzan a trabajar los diseñadores UI. Aunque hablaré de ellos a profundidad más adelante, los diseñadores UI suelen ser personas que estudiaron diseño gráfico y decidieron especializarse en el diseño de interfaces de usuario. Al ser una especialización sus conocimientos se conforman principalmente de una *cultura visual*, software especializado, psicología y semántica de colores y composición.

Pero los diseñadores no son artistas, y por esto quiero decir que así como el objetivo del diseño es resolver un problema con una propuesta gráfica o digital, los diseñadores no esperan a que les llegue la inspiración, sino que existen técnicas para guiar la creatividad.

La primera consiste en crear un moodboard, que es un tablero de referencias de imágenes, colores, tipografías y texturas que se utiliza para transmitir una vibra o estilo específico. Sirve como una herramienta de inspiración y referencia para establecer una dirección visual en un proyecto. El moodboard ayuda a capturar la esencia y el estado de ánimo deseados, y proporciona una base compartida para la comunicación entre diseñadores y clientes. En la ilustración 16 presento un Moodboard que realicé para mi curso en Coderhouse, donde diseñé una app de apoyo metodológico para redacción de protocolos de investigación

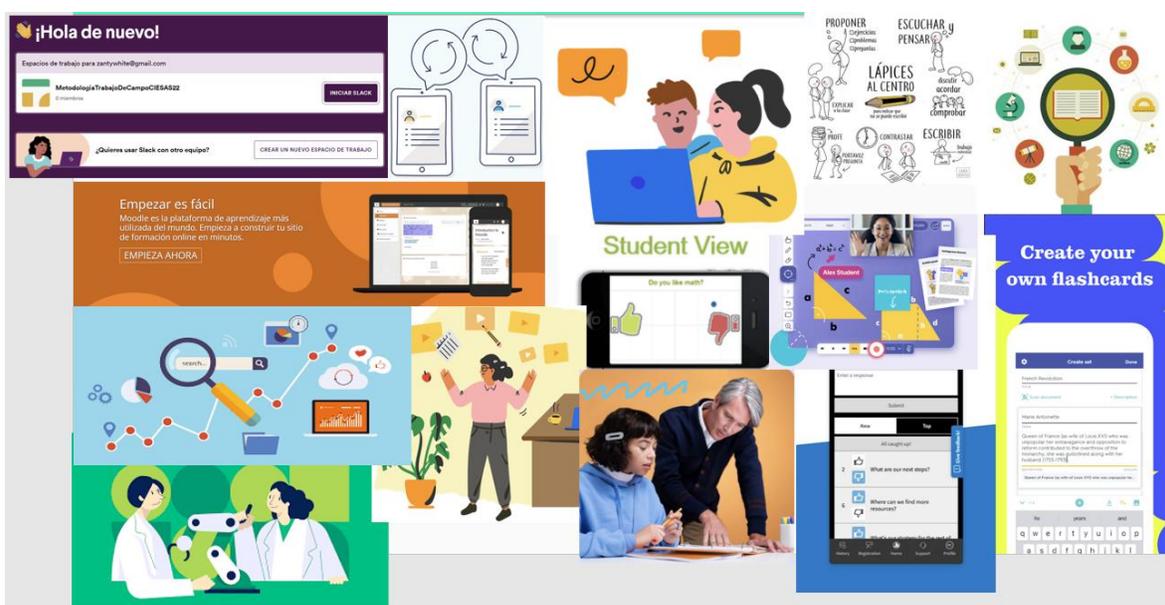


Ilustración 16: Ejemplo de Moodboard

Para el caso de Cozy, la constitución del Moodboard fue un reto que pude presenciar directamente ya que incluso le ayudé a los diseñadores a crear uno. La forma en la que se hace es tomar las referencias que los clientes proveen, y a partir de palabras importantes del BrandCore, se busca en distintas bases de imágenes como Pinterest, Designspiration, Behance, Dibble o Nice, para conformar la “vibra” que deberá dar la aplicación, algo similar a la “sensación”.

El proceso presenta dos dificultades bastante interesantes; la primera es cierta *brecha semántica* entre las palabras que se ingresan al buscador y los resultados que arrojan las bases de imágenes. Por ejemplo, cuándo se busca “fuente elegante” en Pinterest salen las siguientes imágenes (Ilustración 17):

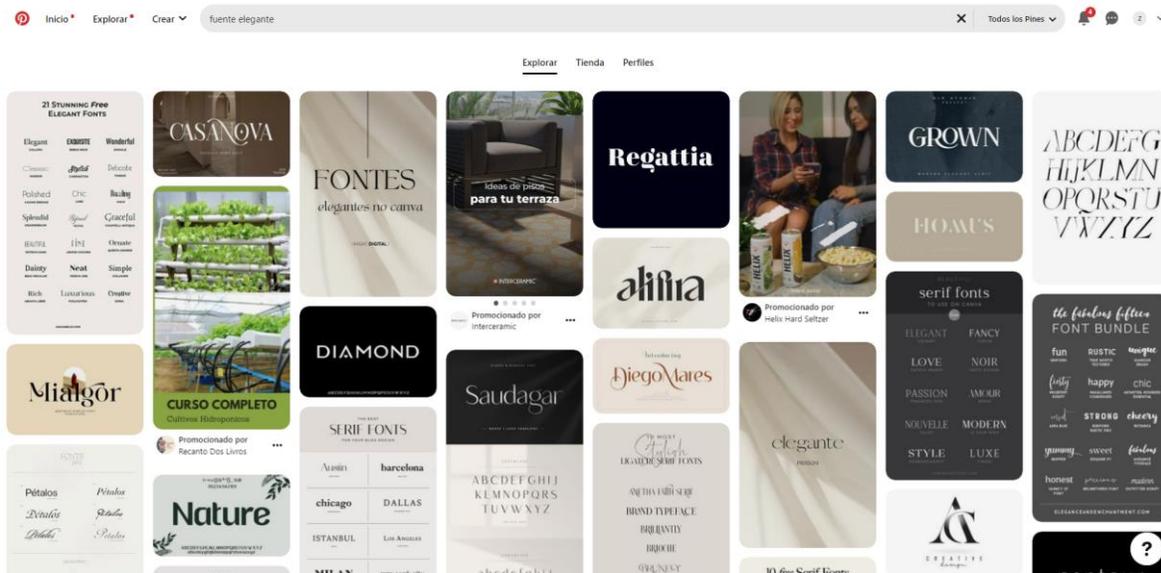


Ilustración 17: Búsqueda de "Fuente Elegante" en Pinterest

¿Son todas estas imágenes elegibles para un proyecto como Cozy? La realidad es que no, y es ahí donde entra el (bio)conocimiento del diseñador UI quien debe tomar la decisión de qué imágenes son mejores para conformar el moodboard. Sin embargo, el resultado no siempre es satisfactorio, y esto se debe a la segunda problemática que puede resumirse en la magnífica frase que me compartió Dante: *“A los clientes les es muy difícil llevar un proceso mental a un proceso visual”* (Diario de Campo, 27 de Septiembre del 2022). A lo que hace referencia la cita es a que si bien el moodboard debe consolidar una vibra acorde a palabras del Brand Core, la realidad es que debe pasar a través del *gusto* del cliente.

Estas dos dificultades las presencié en el caso de Cozy, los primeros moodboards que se hicieron y en los cuales participé fueron rápidamente desechados primero por la PM, Adrián

y el mismo Dante. En una charla privada le pregunté por qué no le habían gustado, con todo y que se había seguido la metodología; si había existido un problema seguramente era por el tipo resultados que arrojaba Pinterest (que de hecho esa fue mi experiencia), pero que las imágenes sí reflejaban la elegancia y el minimalismo. Su respuesta fue sumamente sugerente “parecía un moodboard de revista o de una tienda de ropa; no parecía una aplicación para un closet digital [...] Tu producto digital se debe apoyar en una idea, de un contexto, pero también debe ser capaz de comunicar sin el contexto” (Diario de Campo, 28 de Septiembre del 2022).

¿A qué se refieren con estas expresiones? A que el moodboard no lograba dar la esencia ni la vibra de lo que debería ser **la aplicación**, sino que parecía algo diferente como una tienda de ropa, dirigido a otro tipo de usuarios y que cubre una necesidad diferente. En este sentido, el diseño va guiado por un contexto, no sólo del giro de la app/empresa, sino incluso al target y giro al que va dirigido.

Las críticas al trabajo de los diseñadores desembocaron en un conflicto interno entre el investigador UX Dante, y los diseñadores UI, pero eso no era el más grave, ya que a los clientes tampoco satisfacía. Aquí es donde se ve la segunda dificultad, en donde el cliente no “siente la vibra” que espera en su producto, ya que generalmente la investigación no sólo sirve para verificar la viabilidad del proyecto, sino para validar que la idea les hace sentido a los usuarios o cómo podría. En pocas palabras la investigación les da cauce a las ideas del cliente, muchas veces contradiciendo sus intuiciones o corrigiendo sus ideas.

Naturalmente en una industria donde el cliente contrata un servicio como una investigación y un producto como una aplicación, el cliente espera que se le cumplan sus expectativas y gran parte de su gusto, lo que naturalmente desemboca en una tensión entre darle gusto al

cliente y seguir lo que la investigación dice. Y en el caso de Cozy, se hizo lo que el cliente quiso en lugar de lo que el usuario final necesitaba.

Con un Moodboard listo, el siguiente paso es derivar una paleta de colores que lo condensen y representen. Los colores no tienen que ser forzosamente los mismos que los del tablero, sino que lo importante es conservar la vibra. En principio se registran los colores de acuerdo con la nomenclatura que establece Figma para no perderlos en el proceso de diseño.



Ilustración 18: Clasificación de Identificadores de Marca (Tomada de Pinterest)

Con esos elementos se diseña un logotipo, que es un identificador visual que se basa en palabras para representar a la marca. Existen otros tres tipos de identificadores tal como se muestra en la ilustración 18, que también llegan a proponerse para las aplicaciones.

Generalmente los logotipos se realizan a través de la modificación de alguna tipografía que replique la personalidad de la marca

Para exponerlo mejor tomaré la presentación de un proyecto aleatorio de Behance⁵¹ realizado por el usuario Pilar Saborío Brenes, para una marca llamada *Mala Vida*. Para la creación del logo se utilizó la fuente *Bondrians* se escribió la marca (parte izquierda de la ilustración 19). Para crear el logotipo, Pilar hizo más gruesa las líneas, además de eliminar el espacio entre ambas palabras. Lo más notable es la modificación de la letra L, y achicando la siguiente A (parte derecha de la ilustración 19).

⁵¹Disponible en: <https://www.behance.net/gallery/138015197/Manual-de-Identidad-Mala-Vida>

MALA VIDA | MALAVIDA

Ilustración 19: Logotipo de la marca Mala Vida. A la izquierda la tipografía sin modificación. A la derecha la tipografía ya modificada por la diseñadora.

Este ejemplo sirve para reconocer cómo es que surge un logotipo, desde una tipografía que se modifica para ser única y reflejar una personalidad previamente planeada.

4.3.3 Manual de Marca

Con el logotipo creado, la agencia de diseño debe proveer al cliente de un archivo editable en Illustrator o Photoshop, pero sobre todo un manual de marca o un manual de imagen, que es un documento que establece y describe las pautas y elementos visuales clave que definen la identidad de una marca. Contiene una serie de directrices y especificaciones detalladas que ayudan a mantener la coherencia visual y la integridad de la marca en diferentes contextos. El brandbook abarca diversos aspectos, como el logotipo, los colores corporativos, la tipografía, las aplicaciones de marca, los estilos visuales, las fotografías o ilustraciones permitidas, y los tonos de voz y mensajes de la marca.

Es importante que el brandbook señale específicamente cuáles son los valores que debe representar la marca, para lo cual establece parámetros de uso de la marca. Para ejemplificarlo, retomaré ahora el brandbook de *EMI* realizado por el diseñador Mateo Bastidas⁵². El brandbook comienza mostrando la versatilidad del logo, el cual puede descomponerse en isotipo, logotipo o logotipo más línea de base. (Ilustración 20)

⁵² Disponible en: <https://www.behance.net/gallery/139693037/Personal-Branding-EMI>

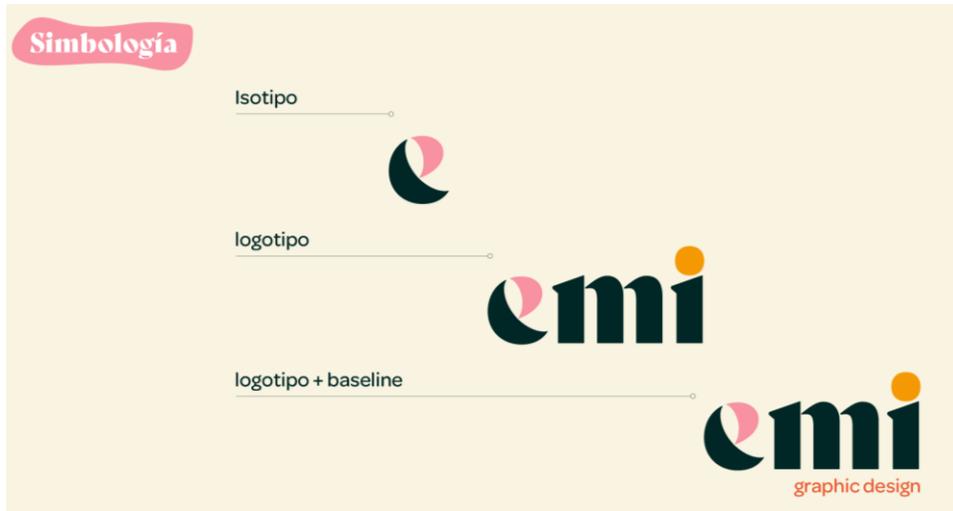


Ilustración 20: Simbología del Proyecto EMI

Posteriormente señala los colores en los distintos sistemas de color existentes, ya sea para verse en pantalla (sistema RGB) o impreso (sistema CMYK), pero que se presente la menor variación de tonalidad, sin importar si el soporte es digital o impreso. (Ilustración 21)



Ilustración 21: Códigos de la Cromática de EMI

Como ya mencioné se debe especificar qué tipografías pueden utilizarse, para qué fines y en muchas ocasiones cuáles son las medidas mínimas para que la identidad se conserve. Obsérvese el ejemplo de la ilustración 22:



Ilustración 22: Tipografía de EMI

El brandbook también debe establecer la versatilidad del logo en distintos colores establecidos en la cromática, para que se adapte a los distintos soportes sobre los que se vaya a plasmar, como lo muestra la ilustración 23.



Ilustración 23: Variaciones cromáticas para EMI

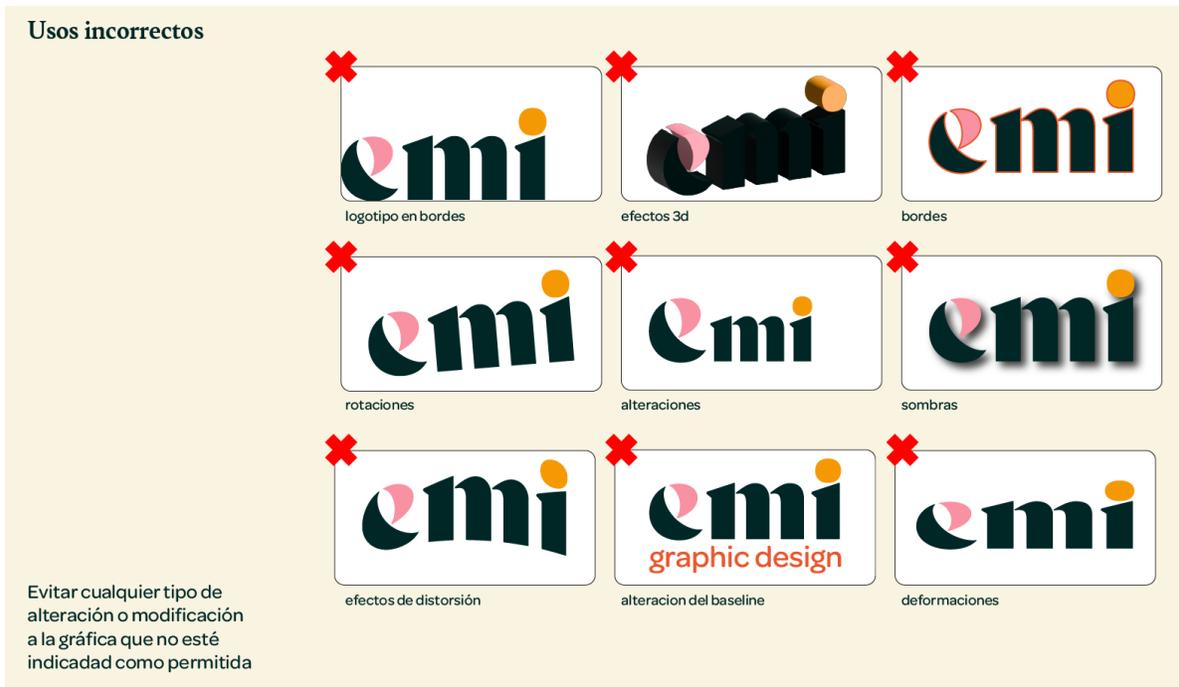


Ilustración 26: Usos incorrectos del logotipo de EMI

Finalmente se suelen agregar distintos MockUps, que son imágenes ficticias de cómo se vería el logo impreso en algún material u objeto. Ejemplo de MockUps en la ilustración 27.



Ilustración 27: MockUps para EMI

El brandbook puede tener otras secciones, sin embargo por lo que yo pude observar éstas son las que se entregaron para el proyecto Cozy. Es importante señalar que estos documentos se expanden según la marca va creciendo, hasta que a veces se realiza una tipografía exclusiva de la marca. Con un manual de identidad/brandbook/manual de marca es que ya puede empezar a trabajarse el UX y el UI de la app. En el siguiente apartado expondré la parte de cómo surge el UX.

4.4. Trabajo UX: Arquitectura de información, userflow y taskflow.

Cuando una marca ya tiene un brandbook, se avanza hacia el diseño de experiencia de usuario que consiste básicamente en el flujo de pantallas por las que navegamos para realizar ciertas actividades. Tal como lo indica Dave Wood “A la hora de diseñar para la interacción es básico entender la forma en que deben interactuar entre sí los distintos elementos. Por tanto, es importante conocer el contenido, a quien está dirigido y en qué tecnología estará disponible” (2015: 42).

Esta forma de dar a entender la interacción entre los distintos elementos se realiza principalmente a través de la *Arquitectura de Información* (Ilustración 28), que es un esquema y “un proceso de investigación, análisis y evaluación para comunicar al equipo de diseño la estructura interactiva de la interfaz, revelando un camino de navegación óptimo a través del contenido que asegure que se cumplen los objetivos del usuario y del cliente” (Wood, 2015: 182). En la imagen de abajo presento la arquitectura de información que realicé en mi curso de “Diseño UX/UI”, donde hice un proyecto una app de apoyo metodológico llamada *Investips*. En la ilustración 28 se muestra qué información está debajo de qué otra, por ejemplo las secciones *Metodología*, *Perfil* y *Comunidad* están dentro del *Home*. A su vez dentro de *Metodología* se encuentran las *Definiciones*, *Escribir Protocolo*, *Plan de Tiempo* y *Fuentes a Consultar*.

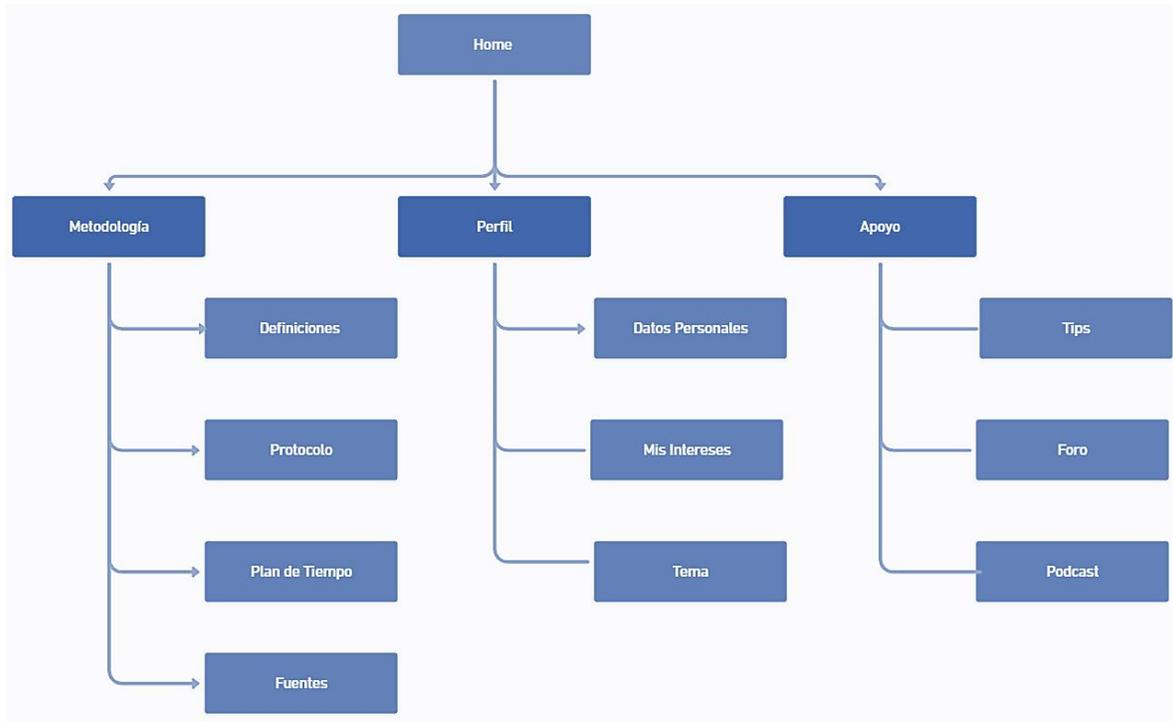


Ilustración 28: Ejemplo de Arquitectura de Información (Elaboración Propia)

La información es organizada de esta forma jerárquica, pero no es de forma caprichosa por el diseñador UX (recordemos que estamos en el paradigma del diseño centrado en el usuario), sino que deriva directamente de una investigación y preguntarles a los usuarios. En el caso de *Investips*, lo realicé a través de una técnica de diseño llamada *Card Sorting*, la cual consiste en presentar a los participantes una serie de tarjetas con elementos de contenido, y se les pide que las organicen en categorías o grupos según su propia lógica. Esto ayuda a comprender cómo los usuarios perciben y organizan la información, lo que a su vez permite desarrollar estructuras y categorías más intuitivas y significativas para mejorar la usabilidad y la navegación en un sitio web o una aplicación.

Sin embargo, dentro de PixelLogic el trabajo para hacer una arquitectura de información recae principalmente en que el diseñador UX mantenga claridad sobre las pantallas

necesarias y cuál será la sucesión entre cada una. Tal como me lo explicó Jessica en comunicación personal:

La arquitectura de la información la empezamos a hacer pensando primero en que irá en cada sección de la app. Vamos adentrándonos lo más que podemos dentro de cada sección y lo que conlleva. Todo esto con el objetivo de al final tener lo que es el esqueleto de los futuros wireframes. Por ejemplo, la pantalla más común es el "Inicio de Sesión", ahí podemos adentrarnos también en el flujo de "Registrarse" y "Olvidé mi contraseña" (TF-Jessica 20 de Octubre del 2022)

Mientras hablaba con Jessica me di cuenta de que PixelLogic realmente no tiene como tal una técnica de investigación/diseño para crear arquitecturas de información, sino que se emplea principalmente toda la investigación previa de la investigación UX (benchmark, búsquedas de inspiración, entrevistas, etc.) para que el diseñador UX con su conocimiento especializado y gran parte de su creatividad haga una arquitectura de información que responda a lo que los usuarios requieren.

La arquitectura de información lo que hace es **organizar las pantallas**, pero dentro de una misma pantalla pueden existir muchas **funciones o acciones**, y cada una podría llevarte a alguna otra pantalla, dependiendo la tarea que desees realizar. De forma complementaria a la arquitectura de la información que organiza las pantallas, un userflow además permite organizar las acciones que debe realizar el usuario para completar una tarea.

El userflow muestra la secuencia de pantallas, opciones y acciones que el usuario encuentra durante su experiencia. Ayuda a comprender el camino que el usuario sigue, identificar puntos clave de interacción y diseñar una experiencia fluida y coherente para el usuario en el sistema o plataforma, sin ser específico en qué tarea realiza. Hacer un userflow suele ser un trabajo bastante extenso pero valioso para mantener claridad sobre los pasos que deben plantearse para realizar cualquier tarea.

Sin embargo, en PixelLogic no vi realizarse como tal un userflow y realizan más taskflow, que también es una representación visual de los pasos y acciones que un usuario realiza para completar una tarea específica en un sistema o plataforma. El taskflow muestra la secuencia de acciones, decisiones y resultados esperados, brindando una visión clara de cómo se debe llevar a cabo una tarea. Ayuda a identificar posibles puntos problemáticos, optimizar el flujo de trabajo y mejorar la experiencia del usuario al realizar una tarea determinada. Por poner un ejemplo de Taskflow, para registrarse en una plataforma se siguen los siguientes pasos (Ilustración 29):

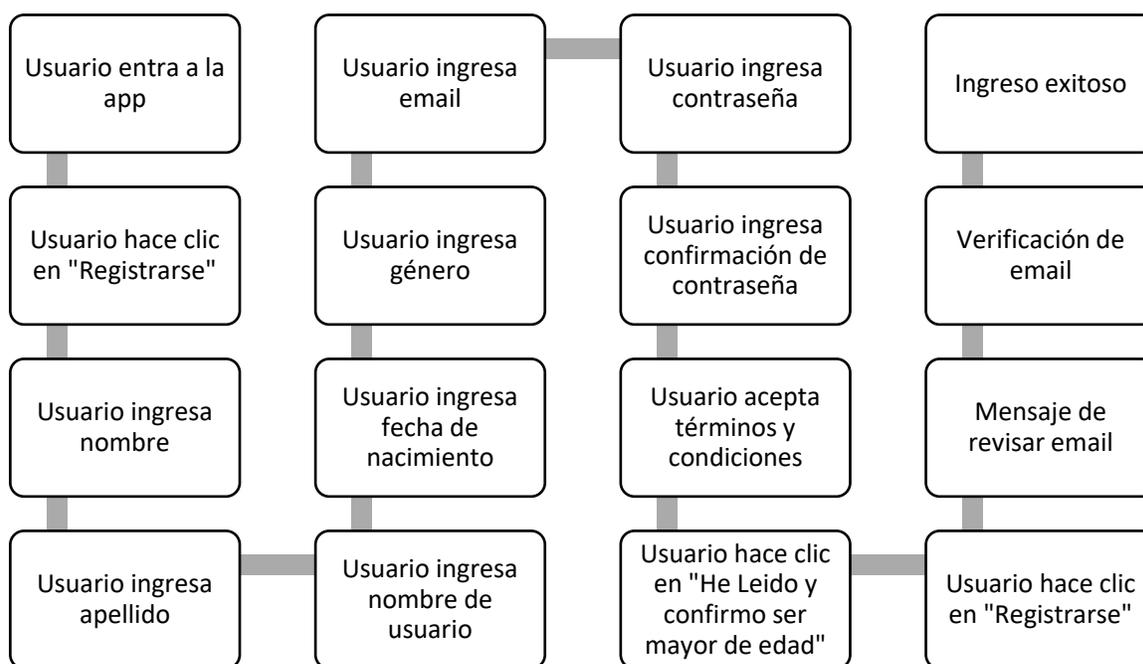


Ilustración 29: Taskflow de Registro en una App (Elaboración Propia)

Hasta aquí el diseñador UX se abocó en construir una serie de flujos exacta para que el usuario obtenga la información justa en cada pantalla, con las funcionalidades necesarias para realizar su tarea. Con una arquitectura de la información y taskflow definidos, es que el diseñador UI entra a escena.

4.5 Wireframes

De acuerdo con Wood un wireframe es una “propuesta de composición que utiliza tan sólo líneas, cajas y texto básico para mostrar los marcos de trabajo posibles para la jerarquía visual, las prioridades de navegación y las áreas de contenido adecuadas. Es un método que toma la arquitectura de información y considera las plataformas técnicas desde las que se accederá a la interfaz” (2015:185).

Es decir, que es más bien una representación y por lo tanto no es la interfaz como tal, por lo que muchos diseñadores incluso comienzan dibujando en papel, como muestro en la ilustración 30 del diseño de *Investips*,



Ilustración 30: Grados de Fidelidad de Wireframes (Elaboración propia)

La función de crear los wireframes es probar sobre todo que la composición y distribución de los elementos construyan una experiencia clara con el usuario. Sin embargo, la composición no es lo único que sugiere y compone un wireframe y su respectiva interacción, ya que también intervienen elementos como la jerarquía, la tipografía o el color.

Estos elementos están estandarizados mediante una de las herramientas más importantes del diseño: las guías de estilo y diseño, de las cuales hablaré a continuación.

4.6 Guías de Estilo y Diseño (Guidelines)

Una guía de estilo y diseño, también llamada Guidelines es conjunto de principios, pautas y recomendaciones para el diseño de interfaces visuales coherentes y estéticamente agradables para el usuario constante de productos digitales, que establecen estándares y proporcionan directrices para la apariencia, la interacción y la experiencia del usuario. Éstas son diseñadas por un grupo de especialistas como diseñadores gráficos, psicólogos cognitivos, ingenieros, diseñadores UX/UI, por sólo mencionar algunos casos.

Durante mi curso en Coderhouse me hablaron de por lo menos dos guidelines, la que utiliza Mac/Apple llamada *Human Interface Design* y la cual tiene ese característico fondo blanco y minimalismo de todos los Iphone y Ipad. Por su parte, los dispositivos con sistema operativo Android (o similares) utilizan la guideline *Material Design*⁵³, desarrollada y publicada por Google, la cual se centra en un diseño limpio, intuitivo y basado en el comportamiento físico de la materia, de ahí el nombre.

La realidad es que la realizada por Google es la que domina el diseño UX/UI, no sólo porque permite una mayor personalización, sino porque muchas aplicaciones que están tanto en Android como en IOs (el sistema operativo de Apple) la utilizan, y naturalmente es la que se usa más común en agencias como PixelLogic.

⁵³ Para el caso de esta investigación no hablaré de la tercera actualización de Material Design, sino que retomaré la Material Design 2, ya que para el momento que hice mi trabajo de campo la tercera versión aún estaba incompleta y requería más iteraciones.

Material Design es un lenguaje de diseño desarrollado por Google que se basa en la idea de que el diseño debe ser inspirado por la materialidad y las propiedades físicas del mundo real. El término "material" se refiere a la idea de que las interfaces digitales pueden tener una apariencia y comportamiento similar al material físico, creando una experiencia más intuitiva y familiar para los usuarios.

La filosofía de Material Design se basa en tres principios fundamentales: Material, Movimiento y Significado. El principio del Material se refiere a la representación visual de los elementos de la interfaz utilizando sombras, luces y capas para dar una sensación de profundidad y tactilidad. El Movimiento se enfoca en la animación fluida y coherente para guiar la atención del usuario y mejorar la comprensión de las transiciones entre estados de la interfaz. El Significado implica utilizar diseño claro y legible, iconografía visualmente comprensible y feedback táctil para comunicar la funcionalidad y la interacción. Cuando uno entra a la página de Material Design se encuentra con lo siguiente (Ilustración 31)

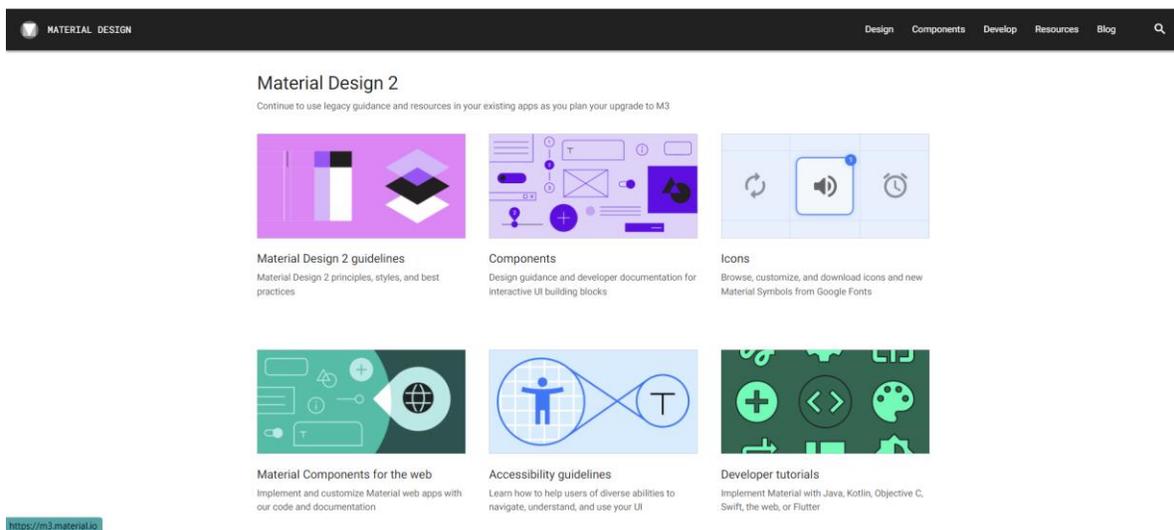


Ilustración 31: Pantalla de Inicio de Material Design (Material Design, 2023)

Al entrar encontramos seis secciones principales a las cuales podemos acceder, con distintos contenidos que establecen los parámetros con los que debería diseñarse:

- a) **Material Design 2 guidelines:** En esta sección encontramos atajos a las páginas y artículos más importantes de la guía.
- b) **Components:** En esta sección se encuentra todas las recomendaciones para diseñar los componentes de una interfaz (como botones, Topbars, Navbars, Cards, Menus, text fields, etcétera).
- c) **Icons:** En esta sección encontramos varios íconos prediseñados, con una herramienta dentro de la misma página para personalizarlos en su grosor/densidad (weight), en su calidad o fuerza (Grade) y su tamaño óptico (Optical Size).
- d) **Material Components for the web:** La guía está realizada principalmente para el diseño de aplicaciones móviles de celular, sin embargo la guideline se ha popularizado tanto que se integró una sección para el diseño web, en navegador y en computadoras de escritorio.
- e) **e)Accessibility Guidelines:** Una sección fundamental del diseño es la accesibilidad tanto a dispositivos como a las personas que lo utilizan, contemplando las limitaciones que puedan tener como debilidades visuales.
- f) **Developer tutorials:** La guía no sólo apoya a los diseñadores, sino que también da herramientas a los programadores para construir los componentes básicos como botones o cards y que se comporten de la forma esperada.

Dentro de cada sección hay un sinnúmero más de páginas con herramientas que facilitan tanto el diseño como el desarrollo, pero para esta investigación me concentraré en sólo algunas secciones que permiten la construcción de un wireframe.

4.6.1 Layout



Ilustración 32: Tres regiones principales de un Layout (Material Design, 2023)

Layout es una palabra que sirve para designar la plantilla de cómo debe distribuirse los elementos de una aplicación. Los tres principios con los que debe crearse la plantilla de un wireframe es la predictibilidad, la consistencia y lo responsivo. Dentro

de la página encontramos que las pantallas deben componerse con tres regiones principales (1. App Bars, 2. Navegación y 3. Cuerpo), tal como sugiere la ilustración 32. Esa plantilla es ampliamente usada por distintas páginas como muestro a continuación en la ilustración 33.

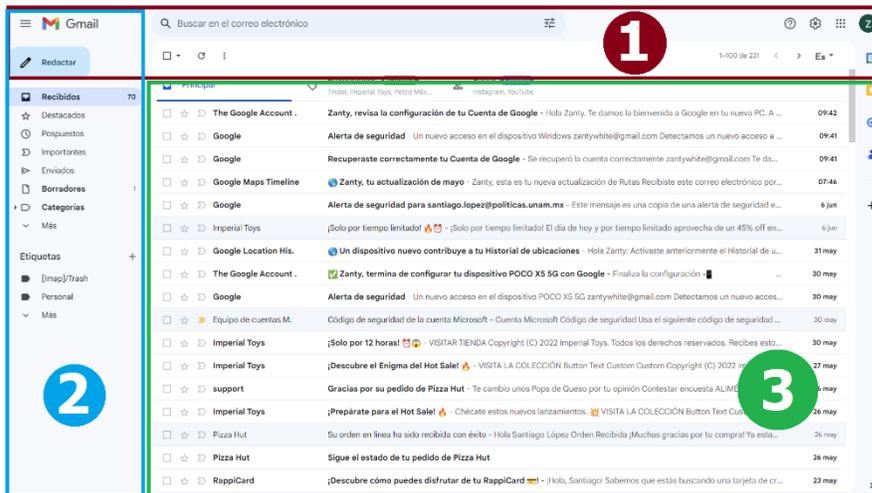


Ilustración 33: Layout de Gmail (Elaboración Propia)

Es importante señalar que en la actualidad ya existen muchas nuevas formas de componer el layout de una página, sobre todo para celulares.

Sin embargo se continúa con una AppBar donde el usuario pueda encontrar las principales funcionalidades, así como un barra de navegación (NavBar) que permita desplazarse en distintas páginas dentro de la misma app o sitio web.

4.6.2 Navegación

La guía de materia define a la navegación como el acto de moverse entre pantallas de una app para completar tareas” Las navegación debe basarse en la arquitectura de la información, así como en diversos taskflow, y dentro de dichos esquemas pueden existir tres tipos de navegación 1) la **navegación lateral** que permite moverse entre las pantallas en el mismo nivel de jerarquía, 2) la **navegación hacia adelante (forward)** la cual debe permitir el movimiento entre pantallas entre niveles consecutivos de jerarquía, y 3) **la navegación en reversa**, que permita volver al nivel de jerarquía anterior.

4.6.3 Componentes

Los componentes son los elementos que se verán dentro del layout que compondrán a la aplicación. Los distintos principales componentes (mas no los únicos) son:

- | | |
|--|--|
| a) Text fields (Campos de Texto) | j) Sliders (Deslizadores) |
| b) Top Bar (Barra superior) | k) Floating action button (Botón de Acción Flotante) |
| c) Tab (Pestañas) | l) Chips (Etiquetas) |
| d) Buttons (Botones) | m) Date pickers (Selectores de fechas) |
| e) Cards (Tarjetas) | n) Dialogs (Ventanas de diálogos) |
| f) Bottom Navigation (Navegación inferior) | ñ) Menus (Menus) |
| g) Switches (Interruptores) | o) Navigation Drawer (Panel de Navegación) |
| h) Dividers (Separadores) | |
| i) Checkboxes (Casillas de Verificación) | |

En las ilustración 34 señalo algunos ejemplos de los componentes señalados:

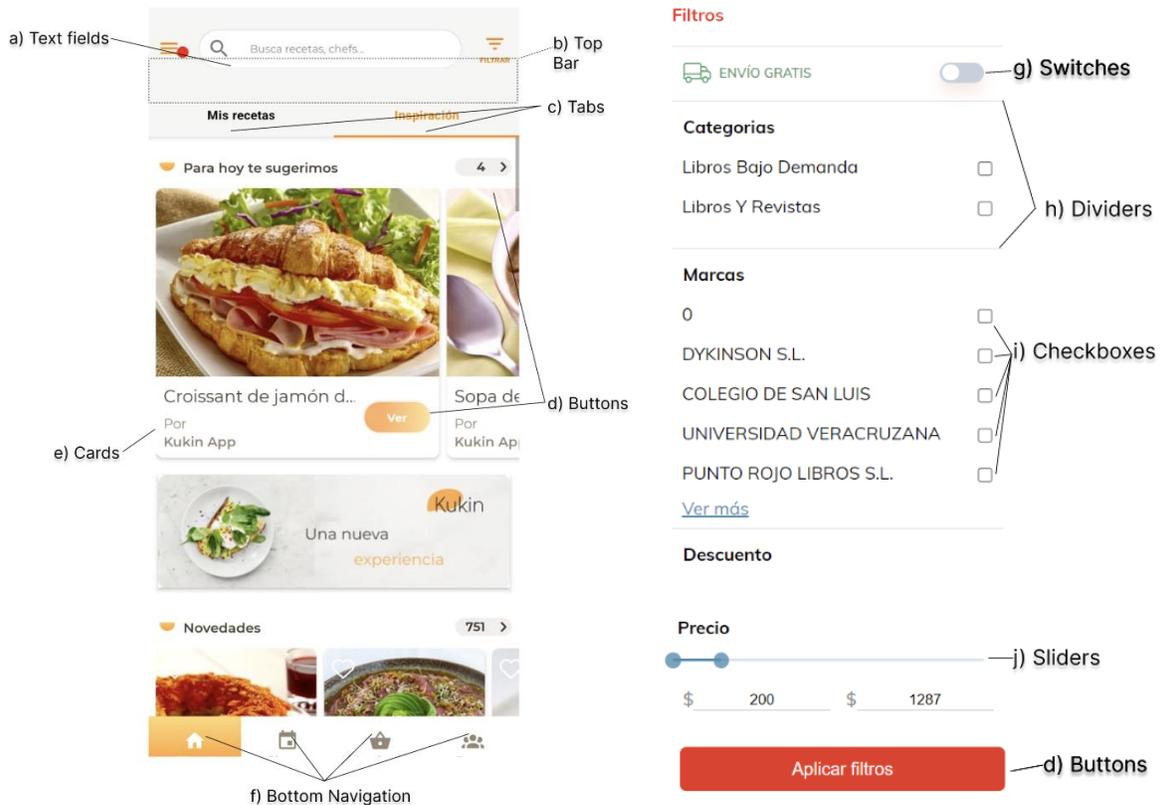


Ilustración 34: Ejemplos de algunos componentes

Dentro de la guía cada componente tiene una serie de reglas que seguir. Sólo para que el lector pueda comprender lo restrictivo que es la guideline con cada componente de los mencionados arriba, retomaré el caso del botón, teniendo en cuenta que la mayoría de los componentes tienen recomendaciones similares.

Los principios para diseñar un botón es que el botón sea *identificable* es decir que indique que pueden realizar una acción o iniciar un proceso; que sea *localizable*, lo que significa que los botones deben ser fáciles de encontrar entre otros elementos y otros botones; y finalmente que sean *claros* es decir que deben comunicar de forma claro su estado y la acción que desencadenan.

De acuerdo con la guía, existen cuatro formas de hacer botones acordes con su nivel de énfasis (bajo, medio, alto), siendo el primero el más sencillo y el tercero con más énfasis. (Ilustración 35) A cada uno de los botones se le puede agregar un pequeño ícono, como un elemento de apoyo o relevo (Barthes, 1986: 37) que permita la mejor comprensión de lo que el botón hace.

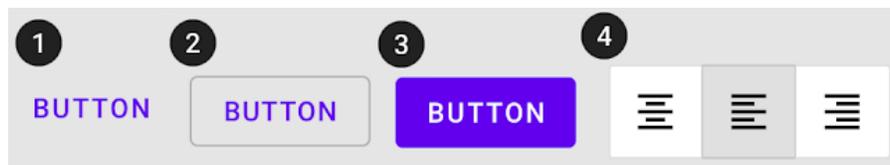


Ilustración 35: Tipo de Botones. 1 Botón de texto, 2 Botón con contorno, 3 Botón con caja, 4 Botón de alternancia

Dentro de la guía existen muchas recomendaciones sobre lo que los botones deberían hacer y cómo deberían verse, como por ejemplo la regla de que todos los botones deben utilizar mayúsculas cuando los idiomas lo permitan.

Asimismo, los botones deben conservar ciertas propiedades que permitan su uso, por ejemplo, cuando un botón quiera agrandarse, el contenido debe conservarse al centro, tal como muestran las ilustración 36 obtenida de Material Design 2.



Ilustración 366: Sugerencias para diseñar botones (Material Design, 2023)

Las recomendaciones no se quedan en un “si o no haga esto”, sino que incluso establece el tamaño que deben tener los botones, ya que dentro de la guía se establece que un botón con caja debe medir por lo menos 36dp de alto y 64dp de ancho. Naturalmente si el texto es más

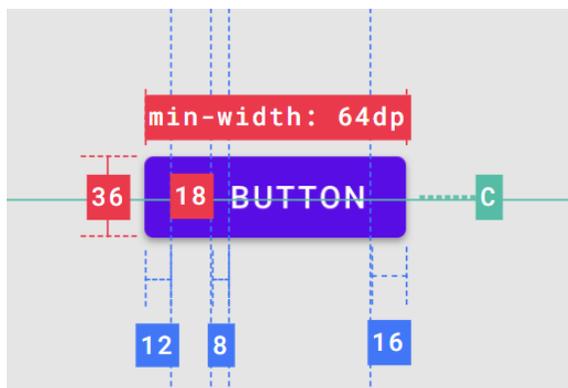


Ilustración 377: Medidas para un Botón con Caja (Material Design, 2023)

extenso puede superar los 64dp, pero la distancia entre el contorno de la caja debe ser de 16dp. Asimismo si existiera un ícono dentro del botón que acompañe el texto, la distancia entre el texto y el ícono debe ser de 8dp. La distancia entre el ícono

y la caja deberá ser ahora de 12. Finalmente la línea C de la imagen establece que el texto esté centrado a lo alto. (Ilustración 37)

4.6.4 Colores

El tema de los colores dentro de Material Design es uno de los más importantes, ya que deben servir para hacer explícito qué componentes de la interfaz son interactivos, cómo se relacionan con otros y su nivel de importancia. A esto debemos sumarle que a través de los colores es que la marca se hace presente y permite el engagement⁵⁴.

Para mantener la coherencia en el diseño se establece un conjunto discreto de cuando menos 10 colores: Primario y Secundario (con variaciones en Light y Dark), Terciario, Inhabilitado, Complementario de énfasis y de Error. Tal como se muestra en la ilustración 38.

⁵⁴ Engagement es un anglicismo que se utiliza en mercadotecnia para describir la fidelidad que puede tener un consumidor a una marca. Entre mayor sea el engagement es más probable que el consumidor se quede escoja la marca por encima de la competencia.

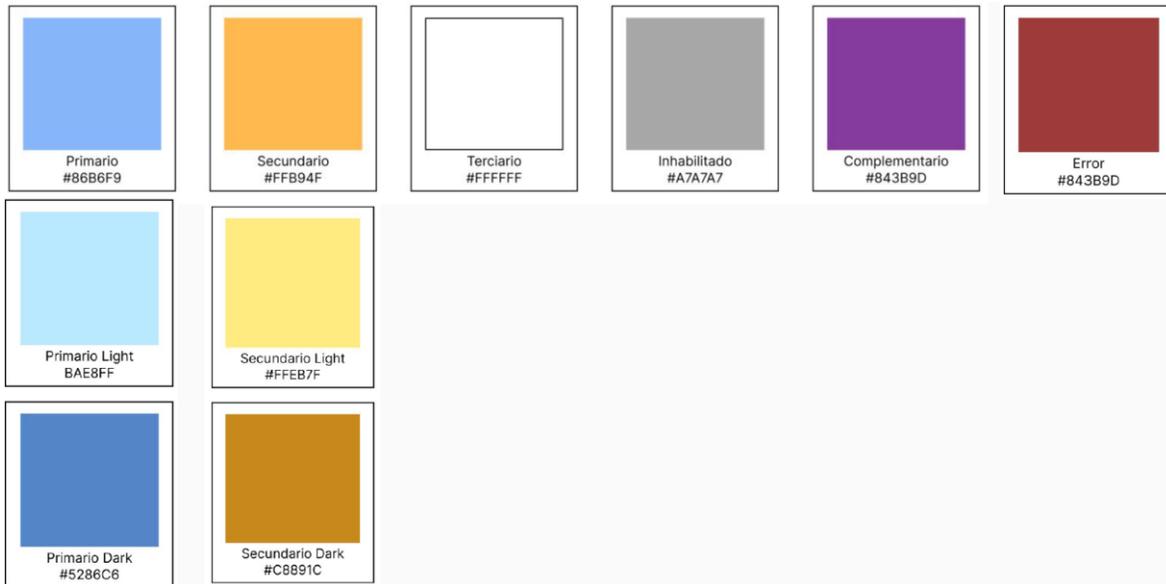


Ilustración 38: Cromática básica para Investips (Elaboración Propia)

De acuerdo con Material cada uno tiene una función determinada, por ejemplo el *color primario* es el color que se utiliza más en la aplicación y en los componentes. Se escoge también una variación en light y dark para dar variedad a la app. El *color secundario* también

sirve para dar variedad (también se le pueden asignar variaciones light y dark) que distinga al producto y llame la atención sobre ciertos componentes interactivos como botones flotantes, switchers, resaltar textos, barras de progreso, enlaces o títulos.

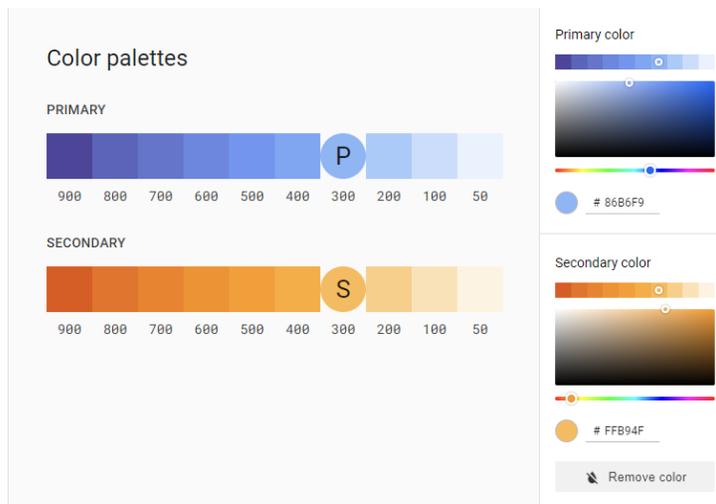


Ilustración 389: Herramienta de Color dentro Material Design (2023)

Actualmente, dentro de la Guideline de Material Design, encontramos una herramienta bastante útil para escoger y combinar colores (ilustración 39) esta herramienta sólo tenemos

que ingresar el código del color que queremos o bien escogerlo con el cursor. Al hacer esto nos dará una variedad de tonos derivados de ese mismo color escogido que sirven para constituir y crear variantes en light y en dark. Cuando yo tomé mi curso Coderhouse me indicaron que las variantes debían hacerse escogiendo el segundo color a la izquierda y a la derecha dentro de la herramienta de Material Design.

Por otra parte, antes de que se completara la Material Design 3, dentro de la segunda versión existía una herramienta (ilustración 40) que no sólo nos apoyaba con las variantes, sino que incluso nos daba una muestra de cómo se verían combinados los colores primarios y secundarios en sus distintas variantes dentro de una interfaz, lo que permite una exploración más ágil probando distintos colores.

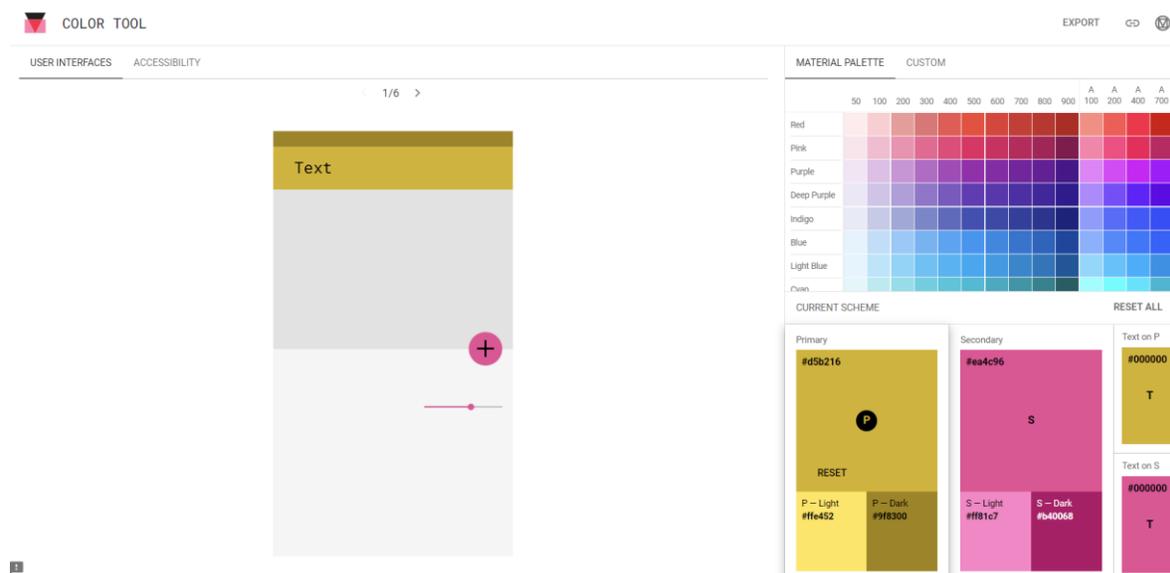


Ilustración 40: La antigua "Color Tool" para visualizar colores en una interfaz. En la imagen el color primario es un amarillo, con variante dark color café, mientras que el secundario es un rosa que sirve para resaltar el botón flotante y el control deslizante.

Respecto al color terciario, es el nombre que puede dársele al color del fondo, que por ejemplo en las aplicaciones de Apple suele ser blanco, o en el caso de Spotify suele ser negro.

El complementario y error son utilizados sobre todo para comunicarle cosas importantes a los usuarios, ya sea que hay una opción que aún no puede utilizar (inhabilitado) o que existe un error en la información que se muestra o se quiere obtener.

4.6.5 Tipografías

La tipografía, al igual que el color tiene más funciones que simplemente lucir estética y reflejar la marca. Tal como señala Wood “la tipografía permite que el contenido escrito fluya y se diferencia del resto del contenido de la interfaz. La selección cuidadosa de la tipografía más adecuada, en el tamaño correcto para el lector, ayuda a comunicar el significado” (2015:74).

Como establecimos anteriormente, la tipografía también forma parte del Brand Book, por lo que el diseñador UI en lo que puede inferir es en el tamaño de la tipografía, por lo que dentro de Material design encontramos la siguiente ilustración número 41:

| Scale Category | Typeface | Weight | Size | Case | Letter spacing |
|----------------|----------|---------|------|----------|----------------|
| H1 | Roboto | Light | 96 | Sentence | -1.5 |
| H2 | Roboto | Light | 60 | Sentence | -0.5 |
| H3 | Roboto | Regular | 48 | Sentence | 0 |
| H4 | Roboto | Regular | 34 | Sentence | 0.25 |
| H5 | Roboto | Regular | 24 | Sentence | 0 |
| H6 | Roboto | Medium | 20 | Sentence | 0.15 |
| Subtitle 1 | Roboto | Regular | 16 | Sentence | 0.15 |
| Subtitle 2 | Roboto | Medium | 14 | Sentence | 0.1 |
| Body 1 | Roboto | Regular | 16 | Sentence | 0.5 |
| Body 2 | Roboto | Regular | 14 | Sentence | 0.25 |
| BUTTON | Roboto | Medium | 14 | All caps | 1.25 |
| Caption | Roboto | Regular | 12 | Sentence | 0.4 |
| OVERLINE | Roboto | Regular | 10 | All caps | 1.5 |

Ilustración 41: Escala recomendadas para tamaño de tipografía (Material Design, 2013)

En la tabla nos dice, por ejemplo, que los botones de la interfaz deberían tener un tamaño de 14 puntos, mientras que el cuerpo principal debería de 16. Los títulos pueden tener varios tamaños (desde 20 hasta 96) pero no conviene repasar ese número ya que los celulares no serían capaces de mostrar las oraciones o párrafos completos. Es necesario además hacer énfasis que los tamaños siempre son números pares, generalmente múltiplos de 8, contando el 2, 4, 6 y 10. Esta costumbre de que todo se haga con base en 8 asegura que las personas puedan acomodar su vista, pero además se volvió un estándar para diseñar.

Asimismo, dentro de material existe una herramienta similar a la del color, que permite ver ejemplos de cómo se vería el tamaño en las tipografías que estás usando, en la ilustración 42 muestro el resultado que arroja si por ejemplo los títulos y subtítulos son en la fuente Montserrat, y el cuerpo o campos de texto son en Ubuntu.

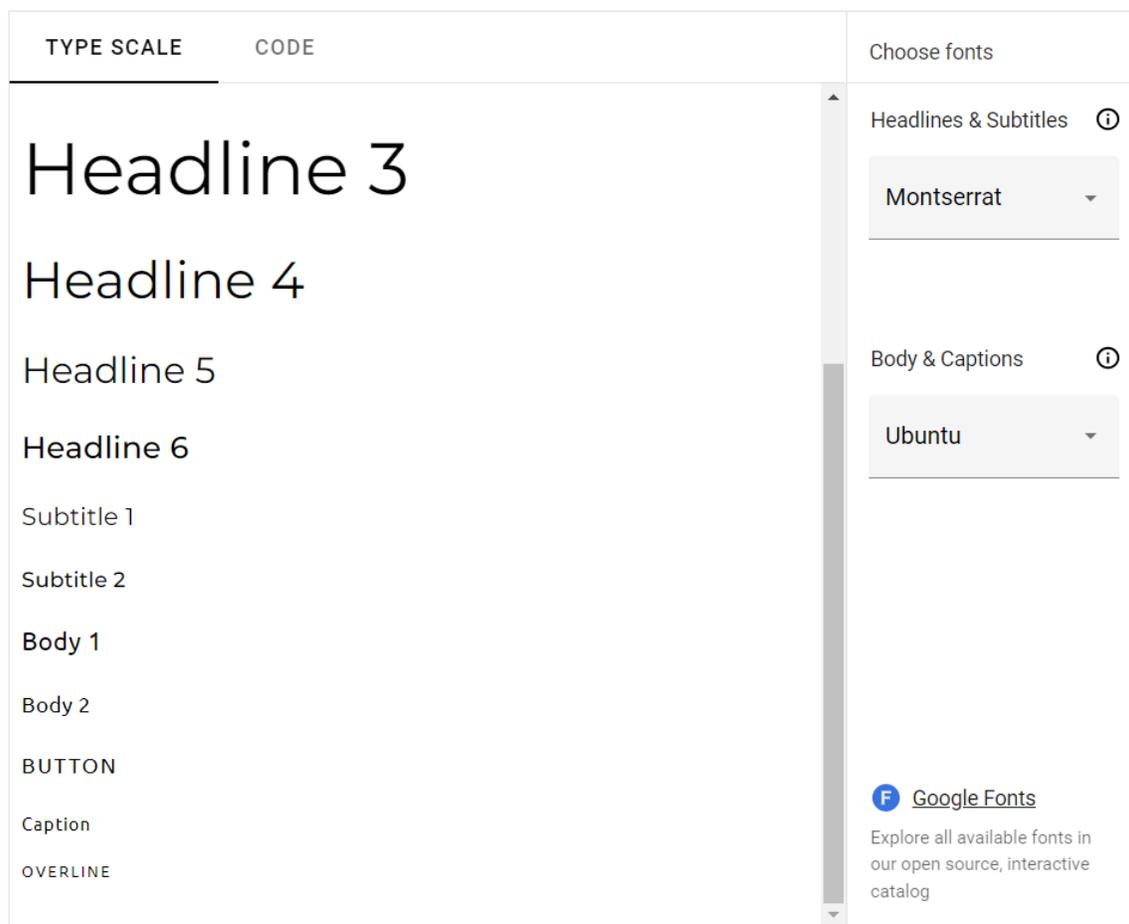


Ilustración 42: Herramienta de Tipografía de Material Design (2023)

La herramienta no establece directamente el tamaño que debe tener cada uno, pero, al igual que toda la guía, es útil seguir lo que ahí se marca porque es a lo que los usuarios están acostumbrados y con capaces de usar. Modificarlo muchas veces significa que nadie entiende.

4.6.6 Grilla/ Retícula

La grilla o retícula es uno de los elementos que se heredan del diseño gráfico, y que sirven para “ubicar el contenido y la navegación de una manera controlada, lo que ayuda a la comunicación visual y a definir un punto focal de la interfaz” (Wood, 2015:68). Organizar todos los elementos dentro de la grilla no sólo permite la consistencia y el orden, sino que además posibilita que el usuario logre reconocer los elementos de mejor manera.

Una grilla se organiza con columnas, márgenes y calles, tal como vemos en la ilustración 43. Las líneas rosas son las columnas, las azules son las calles y las verdes los márgenes.

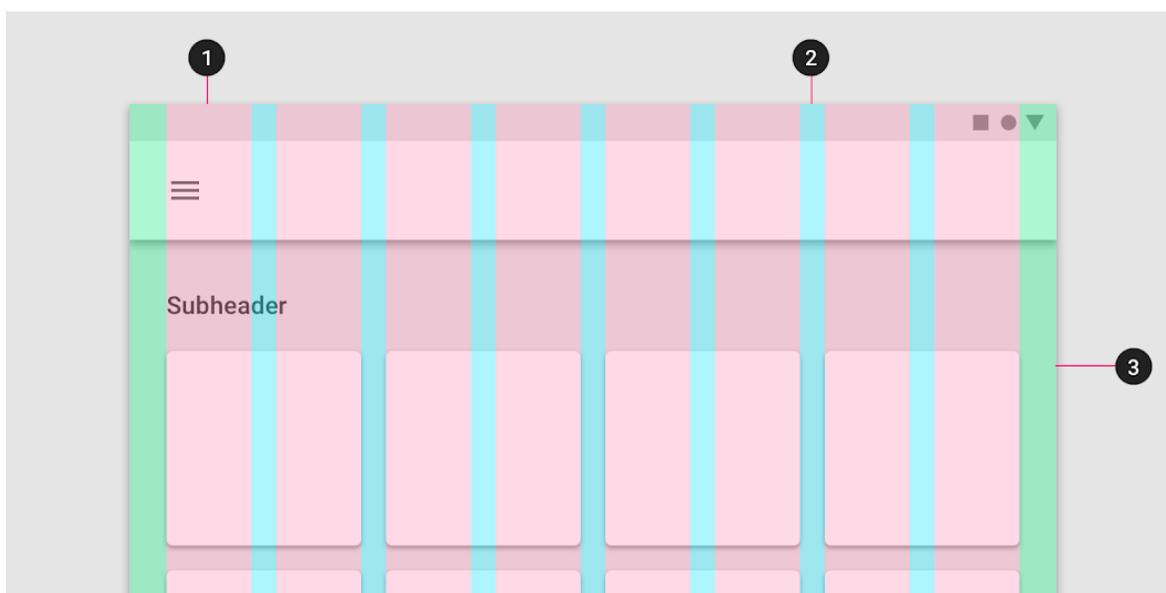


Ilustración 393: Sistema de Grilla con columnas, calles y márgenes (2023)

No existe como tal una estandarización de cuantas columnas debe tener una interfaz, pero se recomiendan que para mobile se utilicen cuatro columnas con tres calles y dos márgenes, y para desktop o web se utilicen por lo menos 8 columnas, con 7 calles, así como 2 márgenes verticales u horizontales.

El sistema de grilla sirve además para mantenerse en una zona de seguridad, que es la parte de la pantalla con la que puede interactuarse, ya que existen celulares o fundas que no responden con botones muy cerca de los márgenes o las orillas. Constantemente a la par del sistema de grilla se utiliza una grilla cuadriculada, la cual es útil al momento de medir y lograr que los componentes y sus distancias sean perfectas, sin el uso de columnas ni calles.

4.6.7 Íconos:

La parte de los íconos dentro de Material Design es otra de las secciones bastante grades, ya que los íconos son esa comunicación sígnica que prioriza lo visual y lo interactivo sobre lo lingüístico. En primer lugar la guía recomienda que los íconos se hagan en el formato SVG que es un formato vectorial que se pueden ajustar de acuerdo con las necesidades del diseño, lo cual permite que los íconos sean adaptados a diferentes tamaños y resoluciones de pantalla sin perder detalles o nitidez.

Para mi curso de Coderhouse se me indicó que los íconos debían tener un tamaño mínimo de 16 y que todos los íconos debían tener una caja que los contuviera de 24 con el fin de que sea mucho más sencillo manipularlos. (Ilustración 44)

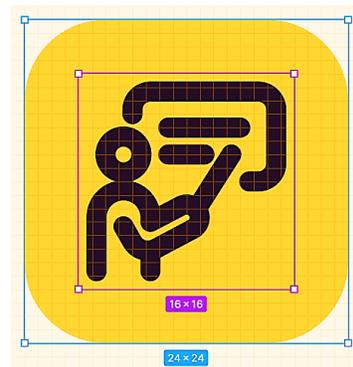


Ilustración 44: Medidas para íconos
Elaboración Propia

Además dentro de la guideline⁵⁵ se encuentra una gran variedad de íconos listos para utilizar, descargar e integrar al archivo en Figma e incluso dentro de distintos códigos. Dentro de la herramienta se puede modificar el tamaño, la densidad e intercambiar entre blanco o negro. (Ilustración 45)

⁵⁵ Disponible aquí <https://fonts.google.com/icons>

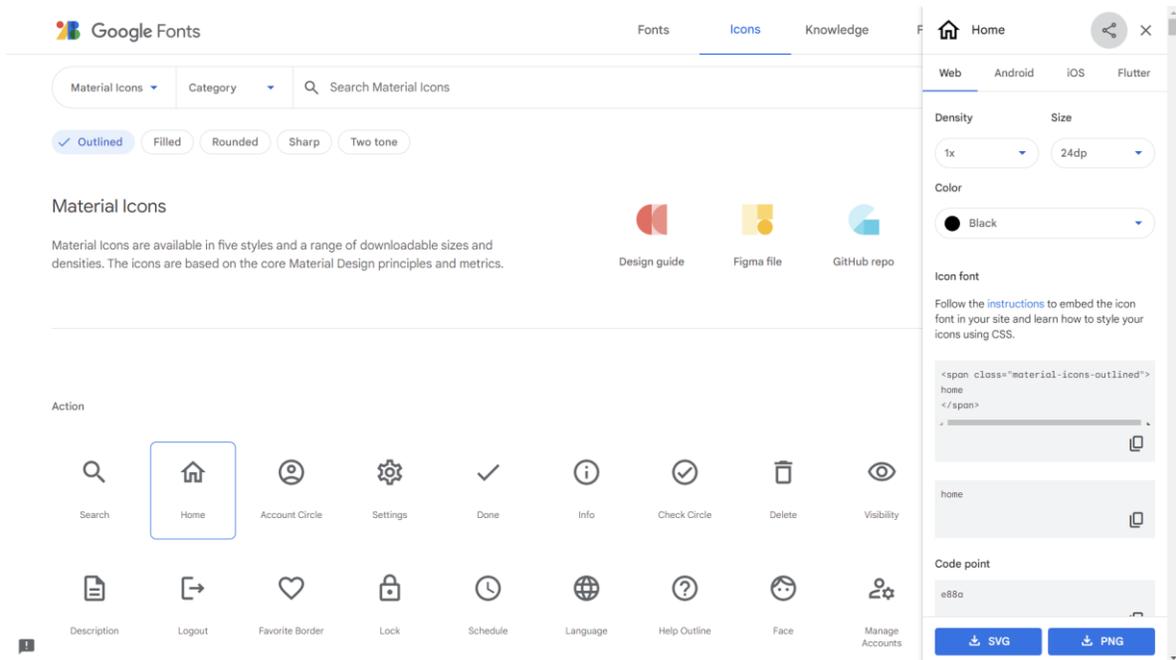


Ilustración 405: Herramienta de íconos de Material Design / Google Fonts

Además, se puede modificar el estilo de los íconos, dependiendo la necesidad siempre respetando la consistencia iconográfica, es decir no combinar estilos diferentes dentro de la misma interfaz. (Ilustración 46)

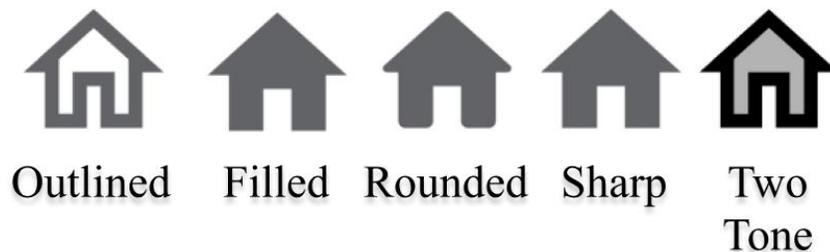


Ilustración 46: Estilos de Íconos (Elaboración propia)

Toda la información retomada a lo largo de este capítulo sirve para reconocer las limitaciones que tienen los diseñadores, que incluso trabajando con información pura, tienen tantas o más restricciones que si trabajaran con materia, ya que las posibilidades del uso efectivo dependen de aspectos lingüísticos y culturales. Eso se debe al carácter normativo de las guías de estilo y diseño, que al igual que otras reglamentaciones, deben contrastarse con la estructura social

en la que se desenvuelven, haciendo énfasis en cómo las guidelines (al igual que las reglas) “son instrucciones para comportarse de maneras tales que acarreen un orden buscado [...] La fuente de las reglas se encuentra en una relación jerarquizada con las personas a quien las reglas se dirigen, en la que se presupone que tienen derecho a manipular su comportamiento” (Fowler y Kress, 1983:40).

Aunque a mí me parecen maravillosas por todo el conocimiento codificado y trabajo muerto que contienen, comprendo que para ciertos lectores, las guías no sirven como un material antropológicamente relevante, y esto se debe a que la exposición dada hasta ahora carece de los sujetos y de contexto. No he mencionado con precisión cómo es que los diseñadores comprenden y utilizan las guías, por lo que para una análisis social primero debería caracterizar a los profesionales del diseño, lo cual ocurrirá en el siguiente capítulo, haciendo énfasis en las limitaciones individuales que tienen los diseñadores frente a un documento como Material Design. Por lo pronto, pasemos a cómo es que los diseñadores aseguran la accesibilidad de todas las personas.

4.7 Accesibilidad

Como mencioné al inicio de la sección 4.6, Material Design posee varios principios y recomendaciones para asegurar la accesibilidad, que es una cualidad de una interfaz, para que los usuarios de diversas capacidades navegar, entender y usar la interfaz de usuario con éxito. Sin embargo, en este apartado presentaré algunas otras herramientas y principios que permiten asegurar la accesibilidad.

Un producto bien diseñado es accesible para todos los usuarios, incluyendo los que tienen baja visión, ceguera, discapacidades auditivas, cognitivas o motoras. El diseño de materiales incorpora consideraciones de accesibilidad que ayudan a acomodar a todos los usuarios.

Considerar la accesibilidad en colores implica utilizar combinaciones de color que cumplan con los estándares de contraste adecuados. Esto permite que las personas con discapacidades visuales o daltonismo puedan distinguir y leer fácilmente el contenido en la interfaz. De hecho una parte fundamental en la selección de color que permita un contraste accesible para cualquier persona, para lo cual se usan programas (como Contrast Ratio⁵⁶ de Siegel Media) que evalúan la cromática en un rango de 0 a 21, siendo 0 cuando es completamente ilegible y 21 para cuando es accesible para cualquier persona. Lo ideal es que el indicador mantenga una puntuación por encima de los 5 conservando un contraste legible (Ilustraciones 47 y 48):

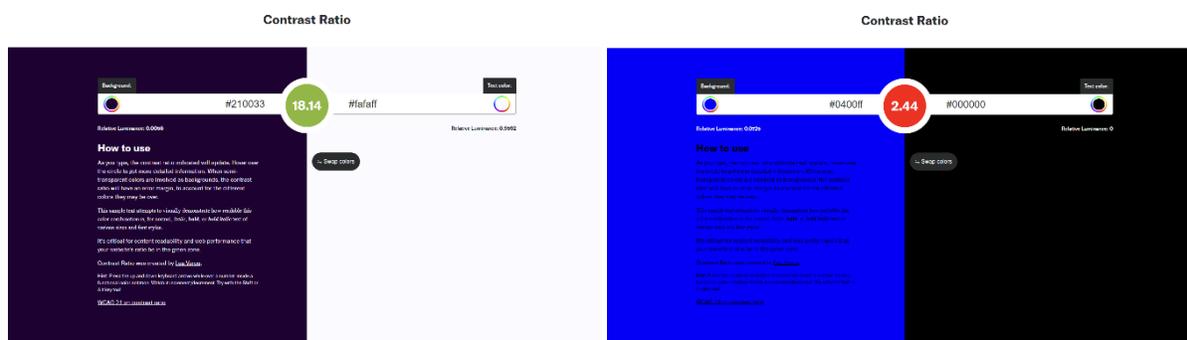


Ilustración 417: Cromática con buen contraste y accesibilidad

Ilustración 48: Cromática con pésima accesibilidad

Incluso existen herramientas como Adobe Color⁵⁷ la cual, no sólo evalúa el contraste sino que permite construir paletas cromáticas accesibles para daltónicos e incluso te muestra cómo lo vería cada tipo de daltonismo. Por ejemplo, tomando la paleta cromática de Investips, a excepción del blanco (Ilustración 49):

⁵⁶ Disponible en <https://contrast-ratio.com/>

⁵⁷ Disponible en <https://color.adobe.com/es/create/color-contrast-analyzer>

Seguro para dal... ▾ ⓘ

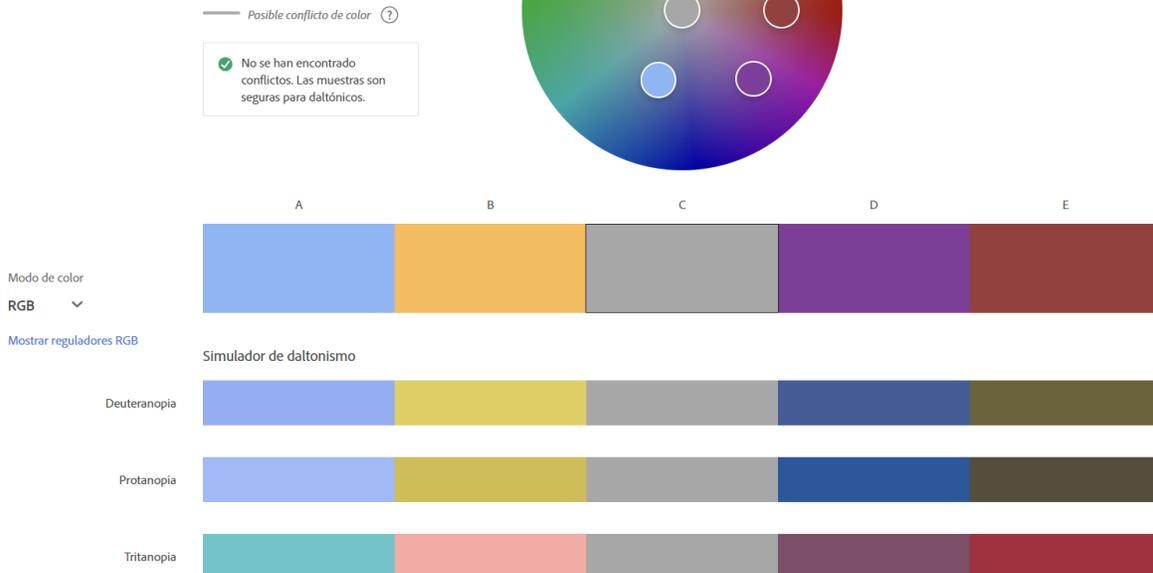


Ilustración 4942: Evaluación de Adobe Color de la cromática de Investips

De acuerdo con Adobe Color, la paleta de Investips es segura para los tres tipos de daltónicos lo que sugiere que al utilizarla la accesibilidad visual está asegurada.

En cuanto a las fuentes, se debe tener en cuenta la legibilidad y el tamaño adecuado para asegurar que las personas con discapacidades visuales o dificultades de lectura puedan acceder y comprender el contenido sin dificultad. Además, se pueden utilizar técnicas como el uso de texto alternativo en imágenes y la compatibilidad con lectores de pantalla para mejorar la experiencia para las personas con discapacidades visuales.

Por otra parte, Se debe usar el sonido y el movimiento para mejorar la experiencia del usuario, pero no como el único medio de comunicación. Se debe proporcionar opciones para ajustar o desactivar el sonido y el movimiento.

Lo anterior se relaciona mucho con diseño de una jerarquía clara y un enfoque visible para ayudar a los usuarios a navegar por la interfaz de usuario. Se debe usar el orden de tabulación, los indicadores de enfoque y los estados activos para guiar a los usuarios. Esto no sólo servirá a los usuarios sin necesidades especiales, sino que incluso personas ciegas que utilizan el lector en voz alta podrán reconocer si están en la pantalla que desean.

Las interacciones y animaciones deben ser diseñadas de manera que sean comprensibles y no causen confusión o barreras para las personas con discapacidades cognitivas o motoras. Esto implica evitar animaciones rápidas o excesivas, proporcionar retroalimentación clara sobre el estado de las acciones y permitir opciones de navegación alternativas, como el teclado, para aquellos que no pueden usar dispositivos táctiles.

Finalmente, la accesibilidad señala que se debe implementar el diseño de forma que sea compatible con las tecnologías asistivas⁵⁸ específicas de cada plataforma, como los lectores de pantalla, los dispositivos de magnificación o los teclados. Se debe etiquetar correctamente el contenido y proporcionar alternativas textuales para las imágenes, los iconos y los vídeos.

4.8 Validación de Wireframes con el cliente

Todo lo que se establece dentro de Material Design asegura que los wireframes tendrán un nivel mínimo de estética y, lo que es más importante, un grado alto de usabilidad. De esta forma se van creando distintos wireframes necesarios para la aplicación; desde la primera

⁵⁸ Se le llaman tecnologías asistivas se refieren a herramientas y dispositivos diseñados para mejorar la calidad de vida y la independencia de personas con discapacidades. Estas tecnologías abarcan una amplia variedad de dispositivos, desde ayudas para la movilidad hasta software especializado. Existen tres tipos: *Opciones de sustitución*: Esto implica sustituir una metodología o herramienta con métodos alternativos que sean más beneficiosos para el usuario. *Mejoras adicionales*: Se trata de tecnologías asistivas que complementan las limitaciones de recursos de una persona para llevar a cabo ciertas actividades. *Reemplazo absoluto*: Estas tecnologías se centran en sustituir completamente una funcionalidad ausente o defectuosa en el usuario.

página (llamada Splash Screen), pasando por el OnBoarding⁵⁹, el Home/Inicio, y todas las pantallas de la funcionalidad principal de la app.

Como señalé antes, los wireframes transitan desde la baja hasta la alta calidad, que es el momento en el que se aplican los íconos, los colores de la marca, las distancias correctas, textos que simulan ser reales, entre otros elementos que permiten visualizar cómo se vería la aplicación completa.

Una vez que se tienen todos los wireframes que componen el onboarding y el taskflow principal se le muestran al cliente para que evalúe si es lo que esperaba del diseño. Al igual que en el proceso del branding, los clientes pueden objetar muchos elementos y señales.

Es en este punto que se dan confrontamientos relevantes entre el equipo de PixelLogic y los clientes, ya que a través de esas discusiones que se llega a un punto medio entre lo que los usuarios necesitan, los deseos del cliente y la normatividad en el diseño plasmado en el brandbook y en las guías de estilo diseño.

4.9 UI Kit

Con el visto bueno del cliente, el equipo de UI conforma un UI Kit que tiene una función muy similar al Brandbook, compartiendo muchas secciones como tipografía, colores, logos, pero agregando secciones como el sistema de grilla, sistemas de espaciado, iconos, componentes, controles, y campos de texto. Lo interesante de un UI Kit es que se entrega dentro de un archivo de Figma, y no sólo entregan los componentes por como aparecerían en los wireframes perfectos, sino con *variantes*, que son los mismos componentes pero

⁵⁹ OnBoarding se refiere a las pantallas iniciales de una aplicación durante su primer uso. En estas pantallas se exponen las principales funcionalidades de la app, qué hacen algunos botones, cómo se compone el layout de forma tal que, al terminar el onboarding, el usuario pueda comenzar a usar la app.

adaptados para diferentes situaciones; por ejemplo en la ilustración 50 se realizaron variaciones de los campos de texto, para situaciones en las que pueden activarse, están activos, presentan un error, están inactivos y no se pueden activar. De la misma forma se hacen varios tipos de botones que pueden utilizarse en distintos momentos, y en distintos contextos.

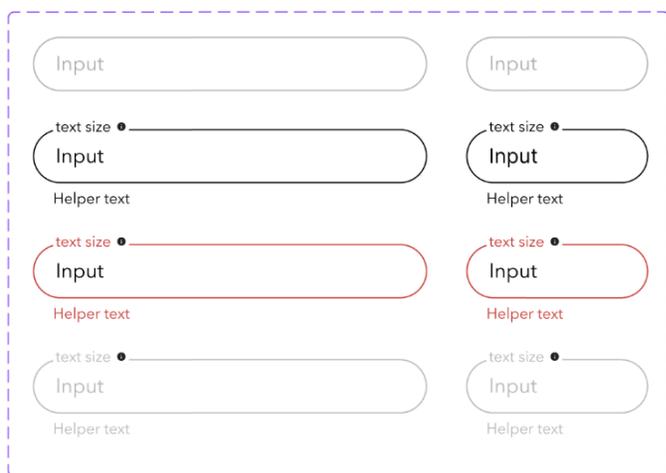


Ilustración 50: Variantes de Campos de Texto (Elaboración propia)

La utilidad de un UI kit es primordial ya que es un documento que concentra todos los tipos de componentes utilizables tanto en la primera como en la última etapa de desarrollo. Además tiene un beneficio técnico, ya que Figma es un programa donde todo se deriva de los

elementos más pequeños y simples como figuras geométricas, líneas y puntos. Dentro del ámbito del diseño a esta metodología para diseñar se le llama *Atomic Design*, que busca pensar los elementos como átomos, moléculas y organismos, tal como se muestra en la ilustración 51:

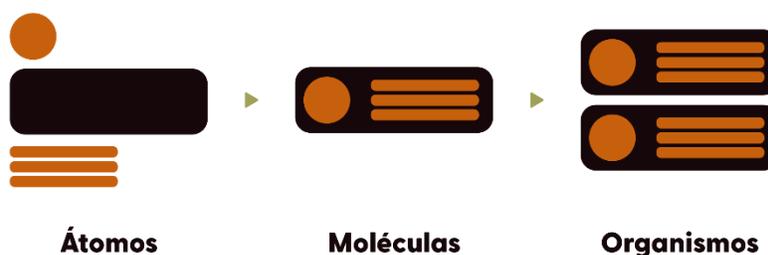


Ilustración 5431: Atomic Design (Tomada de Pinterest)

Por suerte no se espera que realmente el diseñador tenga que crear todas las moléculas u organismos que se usan dentro de la app, y esto es gracias a una funcionalidad de figma que

permite que de un *Master Component* se obtengan copias idénticas, las cuales se modifican cuando el Master Component lo hace, ahorrando tiempo en modificar una por una cuando se hace un cambio en algún componente.

4.10 Prototipos y Testing

Cuando el equipo termina de crear wireframes y se tiene listo el UI kit, es que se comienza a crear un prototipo, que es una representación práctica de un producto que se utiliza para ser testeada y evaluada por usuarios reales. El propósito principal de crear prototipos y testarlos es obtener la mayor cantidad de información y conocimiento sobre la experiencia con un producto, invirtiendo la menor cantidad posible de recursos.

Es cierto que los propios diseñadores tienen sus herramientas para evaluarse, y si los diseñadores UI tienen las guías de estilo y diseño y los libros de marca, los diseñadores UX poseen los 10 principios de usabilidad de Jakob Nielsen (ilustración 50), que a continuación se explican:

1. **Visibilidad del estado del sistema:** Es importante mantener a los usuarios informados sobre lo que está sucediendo en el sistema en tiempo real. Esto se logra a través de retroalimentación visual o auditiva que refleje el estado actual, como barras de progreso, mensajes de carga o indicadores de actividad.
2. **Coincidencia entre el sistema y el mundo real:** Para facilitar la interacción, el sistema debe utilizar un lenguaje y conceptos que sean familiares para los usuarios. De esta manera, pueden relacionar fácilmente las acciones en el sistema con las acciones que realizan en la vida real.

3. **Control y libertad del usuario:** Los usuarios deben tener el poder de controlar su experiencia. Esto se logra permitiéndoles deshacer acciones no deseadas o salir de situaciones no deseadas sin penalización. Proporcionar botones de "Deshacer" o "Volver atrás" son ejemplos de cómo ofrecer control y libertad al usuario.
4. **Consistencia y estándares:** Es importante seguir convenciones de diseño y mantener una apariencia y comportamiento consistentes en todo el sistema. Esto ayuda a los usuarios a familiarizarse rápidamente con la interfaz y a comprender cómo interactuar con ella de manera intuitiva.
5. **Prevención de errores:** El diseño debe ser proactivo en la prevención de errores. Se deben implementar mecanismos que eviten o minimicen los errores, como la validación de datos antes de enviar formularios o proporcionar confirmaciones claras antes de realizar acciones irrevocables.
6. **Reconocimiento más que recuerdo:** Los usuarios deben poder reconocer fácilmente las opciones y acciones disponibles en lugar de tener que recordar información o seguir pasos complicados. Proporcionar menús desplegables, botones visibles y etiquetas claras es fundamental para facilitar la interacción.
7. **Flexibilidad y eficiencia de uso:** Los sistemas deben ser flexibles para adaptarse tanto a usuarios novatos como a usuarios expertos. Esto implica ofrecer atajos de teclado, comandos rápidos o funciones avanzadas que permitan a los usuarios más experimentados realizar tareas de manera más eficiente, sin perjudicar la experiencia de los principiantes.
8. **Estética y diseño minimalista:** Un diseño limpio y simplificado ayuda a los usuarios a centrarse en lo que es importante y evita distracciones innecesarias. La presentación visual debe ser atractiva, pero sin sobrecargar la interfaz con elementos superfluos.

9. **Ayuda a los usuarios a reconocer, diagnosticar y recuperarse de errores:** Cuando los usuarios cometen errores, es fundamental proporcionar mensajes claros y soluciones para ayudarlos a comprender el problema y encontrar una forma de corregirlo. Los mensajes de error deben ser descriptivos y orientados a la solución.
10. **Ayuda y documentación:** Proporcionar información de ayuda y documentación accesible es esencial para que los usuarios comprendan cómo utilizar el sistema de manera efectiva. Esto puede incluir tutoriales, documentación en línea, preguntas frecuentes y otros recursos que brinden orientación y apoyo a los usuarios

Los principios son ampliamente conocidos entre los diseñadores de experiencia y otros profesionales centrados en la usabilidad, ya que son éstos los que permiten identificar que una interfaz cumple con un estándar de calidad y es usable por el usuario. Con estas herramientas los diseñadores UX tienen una primera herramienta para evaluar su diseño.

Por otra parte, para el testeo con usuario se crea un prototipo, el cual puede utilizar los wireframes que se habían creado previamente para etapas anteriores, ya que dentro de Figma existe una funcionalidad que permite hilar los distintos frames para dar una ilusión de que estás utilizando un software funcional, ya que además de ser wireframes de alta fidelidad, se permiten usar distintas animaciones que ayuden a la inmersión en durante el testeo.

Para que el lector comprenda lo que puede lograrse con un buen prototipo le invito a escanear con su celular el siguiente código QR, en el cual pedirá abrir una ventana en su navegador y después de esperar un poco podrá ver la primera pantalla del prototipo del proyecto *Huerta Fácil* desarrollado por Magali Baigorria, que tiene como objetivo ayudar a crear un huerto de manera exitosa. Deberá tomar en



<https://acortar.link/ii27Gk>

cuenta que es un prototipo, por lo que existen varias botones que no funcionan, y si usted tiene un problema, el mismo prototipo marcará con azul las secciones que sí “funcionan”.

Por motivos de confidencialidad no puedo ser muy específico, pero durante mi estancia dentro de PixelLogic, participé como observador en algunas sesiones de testeo en las que se les mandaba un link al sitio web Maze⁶⁰ donde se alojaba el prototipo previamente creado en Figma. Maze es un mejor programa para hacer pruebas de usabilidad, debido a que arroja datos como,

porcentaje de clics erróneos, porcentaje de cómo llegó al camino, después de cuánto se demoró en realizar la tarea, dónde fue la posición, te da un mapa de calor también. O sea, además del porcentaje de clics, te hace un mapa de calor de dónde estuvo haciendo clic el usuario. Entonces ese tipo de cosas también que te permiten más Maze y pues también te permite hacer preguntas ahí mismo. Entonces es mucho más intuitivo para la persona, porque tú se lo mandas, ella lo puede hacer. Es como que un test individual [...] Maze la misma aplicación le va haciendo las preguntas al usuario y el usuario va haciéndolo. Entonces se podrían hacer más o menos unos test remotos, te consigues un usuario y le das el link del Maze, ahí está todo. Y él lo hace y... Se quedan así grabados los resultados. (TF-Nicolás, 4 de Octubre del 2022)

La herramienta es mucho más específica y robusta para hacer testeo de prototipos. Ahora bien ¿Cómo se hace un testing de interfaz? Por lo que me explicó Nicolás, se comienza planteando objetivos respecto a *¿Qué deseamos testar? ¿qué deseamos saber o aprender con el testeo? ¿Qué es lo primordial del programa?* Naturalmente lo principal es poder testear que la función sea intuitiva, se logre cumplir la tarea y si la experiencia del usuario es intuitiva. Todo esto se verifica a partir de que al usuario que testea se dan tareas a realizar y posteriormente se le hacen pregunta sobre su experiencia, tratando de verificar si es un

⁶⁰ Maze es una plataforma que brinda a las organizaciones la oportunidad de aprender de sus clientes de manera continua. Se integra con herramientas de diseño como Figma, Adobe XD y otras, permitiendo la realización de pruebas con usuarios reales para prototipos, conceptos, hipótesis y medición de satisfacción. Además, ofrece soluciones para crear una base de datos personalizada de participantes, enviar campañas de investigación segmentadas, generar informes automatizados y visuales, y compartir los resultados con las partes interesadas.

problema con el flujo, con el layout, los componentes o incluso el color. El resultado de dicha prueba de testing constantemente es una iteración, ya sea a la arquitectura de la información, al layout o incluso a los textos que aparecen en la interfaz. Con el prototipo funcional terminado y un UI kit consistente, por fin se termina el diseño y el proyecto pasa a la etapa de producción o desarrollo a cargo de los programadores.

4.11 Desarrollo del producto digital

El proceso que detallé hasta aquí es sólo la fase del diseño, y aún falta construir el producto digital básicamente, es decir programarlo. Siguiendo con la metáfora del arquitecto como diseñador, con los planos y renders listos aún es necesario un equipo de construcción que confronte el diseño con lo realizable, con el presupuesto y el tiempo de entrega presupuestado.

Ese punto de contacto entre lo que se entrega en diseño y que es el insumo principal de los desarrolladores suele ser una zona de tensión, no sólo porque en ocasiones los sofisticados diseños que entregan suelen requerir más trabajo del presupuestado en horas, sino porque el trabajo en ocasiones está mal. De esto, da testimonio David quien reflexiona:

yo he visto y he trabajado con varios diseñadores, son muy buenos a nivel de diseño y todo eso, pero lo que me ha pasado mucho desde que he llegado y hasta la fecha todavía, es de que luego dicen *Porfa, David, lo puedes revisar, puedes validar que esté bien el flujo, que todo esté bien.* Y yo obviamente lo hago, ¿no? Y ya empiezo a revisarlo, pero en realidad uno no debería revisar que esté bien el flujo; por eso se supone que la carrera de UX UI ya entiende todo eso, ya entiende lo que es el flujo, sabe lo que se puede hacer, lo que no se puede hacer, cuáles son las mejores prácticas, la usabilidad, etcétera, etcétera [...] Y tú dices, *oye, pero es que este flujo ¿después a dónde me lleva?*, o sea, ¿para qué tanto, tan darle tanta vuelta a este flujo cuando lo puede ser de a ver directamente y te ahorras toda esta parte? Entonces como que hay que estar analizando la lógica que tienen los diseñadores y hacerles ver los errores y estar supervisando. [...] yo creo que es eso, o sea, la verdad es que sí les haría falta un cursito de programación a todos los diseñadores, sobre todo más bien de

front-end, de maquetación, algo así, porque creo que sí, la verdad es que sí les falta, honestamente sí les falta mucho de eso. (TF-David 23 de Diciembre del 2022)

Este es sólo uno de los problemas que pueden existir entre lo que entrega diseño al final del proceso del doble diamante, y que de hecho es lo que provoca que muchos productos luzcan diferentes a como se diseñaron. Pero lo importante, y lo que nos hace pasar al siguiente capítulo es esa caracterización que hace el desarrollador David de los diseñadores, quienes no sólo se les critica por “ser niños” como veíamos en páginas anteriores, sino por la calidad de su trabajo.

A lo largo de este capítulo he expuesto muchos detalles sobre el trabajo específico que realizan los diseñadores UX/UI y los investigadores. Lo minucioso de la exposición me permitió mostrar algunas características importantes que tienen los diseñadores para cumplir con sus tareas. Estas son su sensibilidad; su conocimiento técnico para utilizar programas; su capacidad creativa para proponer formas y figuras novedosas; su conocimiento del marketing y publicidad para crear y fortalecer marcas, así como su capacidad para crear consenso con los clientes, entre otras que se explorarán en el siguiente capítulo.

En un proceso detallado como éste será mucho más intuitivo reconocer la presencia de imaginarios y actores sociales en el proceso de creación de una interfaz, como me lo permitió a mí cuando cursé “Diseño UX/UI Inicial” en CoderHouse. Con la información de este capítulo estoy seguro de que el lector comprenderá de mucha mejor manera el siguiente capítulo, tal como a mí me sirvió conocer todos aspectos para comprender lo que sucedía en la agencia. Lo anterior sin contar que hasta donde yo revisé no existe una sistematización tan específica, organizada y con tantos ejemplos sobre lo que hace específicamente un diseñador UX/UI.

Capítulo 5. Identidad y Creatividad del Diseñador UX/UI

En el capítulo anterior me concentré en el proceso por el cual se diseña una interfaz y una crítica que podría hacerse es “¿*dónde están las personas?*” y es que en esta tesis por escalas, el aspecto individual debe enmarcarse en los campos históricos y globales (Capítulo 2), colectivos-comunitarios (Capítulo 3), inscritos en un proceso que tiene un fin específico: diseñar una interfaz (Capítulo 4).

Al reconocer las condiciones de cada una de las escalas previas se pueden rastrear los imaginarios sociales y fundamentos de diversas instituciones dentro del proceso del diseño, por lo que en este capítulo se reconocen las consecuencias y afecciones de estos imaginarios e instituciones en la vida individual de los diseñadores. .

Este capítulo se compone de cinco secciones, siendo la primera la historia y formación de un diseñador UX/UI. Tomando como ejemplo las entrevistas realizadas se reconocen las causas e historias por las que una persona se especializa en el diseño UX/UI, delineando motivaciones personales así como aspiraciones profesionales.

En el apartado 5.2, se hace énfasis en el tipo de relación que tienen los diseñadores con los diferentes discursos que norman su actuar (guidelines y brandbook), reconociendo en éstos una relación paradójica, ya que por un lado restringen su creatividad, pero aseguran la usabilidad y un nivel estético.

En el tercer apartado, titulado *La identidad en construcción de los diseñadores*, señalo cómo a pesar de que la profesión tiene tiempo, su identidad ya muestra señales de consolidación, no sólo en la forma en que los profesionales se perciben a sí mismo, sino en cómo son vistos por otras profesiones. Dicho apartado se relaciona de forma importante con el cuarto apartado

titulado *Relaciones entre clientes y diseñadores*, donde condense gran parte de la información presentada en anteriores capítulos sobre la forma en la que se vinculan los diseñadores y los clientes.

Finalmente, en el quinto apartado exploro de forma explícita el tema de la creatividad a un nivel individual, cognitivo y semiótico, haciendo énfasis en el tipo de creatividad que se espera de los profesionales UX/UI, descubriendo en el camino el tipo de innovación que se espera de ellos. A grandes rasgos, este capítulo es un esfuerzo por esbozar las posibilidades de actuar, de ser y de interactuar de una profesión que cada vez más tomará mayor relevancia.

5.1 Historia y Formación como Diseñador UX/UI.

Al escribirlo me doy cuenta de que los programadores tienen más tiempo existiendo que los diseñadores UX/UI. Aunque la disciplina del diseño exista desde que usamos objetos como pensaría Martín de Juez (2002), la realidad es que el enfoque centrado en la experiencia y las interfaces visuales interactivas son más recientes que las ciencias de la computación.

Eso además se corresponde con los inexistentes programas universitarios en México, centrados exclusivamente en el diseño en pantallas digitales o en el diseño de experiencia, por lo que, en el contexto de la interminable historia de los objetos y la aún inexistente carrera en diseño UX/UI, conviene preguntarnos ¿Qué hace especial a los diseñadores UX/UI de otros tipos de diseñadores?

Para responder esta pregunta, en este apartado retomo las cinco entrevistas que hice a diseñadores UX (Jessica, Nadia, Nico, Salvador y Samuel) y las cuatro entrevistas a los diseñadores UI (Alejandra, Misael, Naomi y Sandra), presentando algunos rasgos comunes de cómo es que llegaron a convertirse en profesionales del diseño.

5.1.1. Diseñadores UX

La mayoría de las personas que escuchan las siglas UX suelen confundirse y pensar que es demasiada tecnología para entenderla sin un curso de 40 horas, y la cosa no mejora cuando explica que las siglas significan “experiencia de usuario”, a menos que se sea un lector regular de marketing o de Merleau-Ponty.

Así también se sintieron los diseñadores de PixelLogic cuando escucharon UX por primera vez, aunque su acercamiento al campo fue diferente, ya que tres de las cinco personas entrevistadas (Nadia, Nicolás y Samuel) se acercaron formalmente en su universidad, mientras que los otros dos, Salvador y Jessica, tomaron cursos no formales como Coderhouse o Platzi, respectivamente, para aprender a diseñar.

Si bien todos se agrupan dentro de diseñadores UX, los motivos de su acercamiento son personales, por ejemplo a Nicolás lo que le interesaba era la creación y el diseño de videojuegos; a Salvador le interesaba la tecnología por lo que empezó estudiando programación, pero en sus palabras: “me dije *no, lo mío es más humano*. Y cada vez me iba desencantando más de lo mismo. *Quiero tener más contacto con las personas, menos en programar*” (TF-Salvador 12 de Octubre del 2022). De igual forma, Nadia pensaba que debía estudiar y cuando llegó [a pedir información] tuvo una charla sobre una licenciatura en Medios Interactivos, le interesó mucho que “es una mezcla como la parte tecnológica y digital con el diseño, con la creatividad con resolver problemas (TF-Nadia 2 de Noviembre del 2022).

Lo cierto es que todos comparten interés tanto en las soluciones tecnológicas como con la parte creativa y libre del diseño, tal como señala la siguiente cita de Samuel: “esperaba que

me enseñaran cosas de programación. También todo lo que fue el UX digamos yo no sabía, no tenía idea de qué era el UX; y pues ahí me fui involucrado con eso, y pues la parte gráfica no fue el énfasis de la carrera, sino que pues cada uno [podía] explorar sus capacidades pero sí nos enseñaron bastante de UX” (TF-Samuel 11 de Octubre del 2022)

En la cita anterior se encuentra la primera diferencia del diseño UX de otros tipos, que es el enfoque en la tecnología digital, ya que lo que buscan transformar no es transformar la materia como el diseño industrial, ni puramente la comunicación visual estética como el diseño gráfico, sino que tienen un interés en diseñar cómo se interactúa con un producto en condiciones discretas y por lo tanto limitadas de estímulos para el usuario.

Ahora bien ¿cómo se aprende a ser diseñador UX? En el caso de los empleados colombianos todos estudiaron la licenciatura en Diseño de Medios Interactivos, donde se familiarizaron con los temas a través de clases y tareas. El mapa curricular de la licenciatura es francamente impresionante, ya que cursan desde materias esperadas como *Expresión gráfica, Teoría del color o Diseño Bidimensional* hasta materias complejas y especializadas como *Percepción y Cognición, Diseñando con Algoritmos o Interacción Humano-Computadora*. Estas materias sumadas a cierto tipo de proyectos como *Programación Web o Principios de Economía* hacen que el programa sea bastante prometedor para empresas como PixelLogic.

Por otra parte, existe dentro de PixelLogic un sector no tan amplio, que no tienen formación universitaria en el diseño UX, como el caso de Jessica, quien en realidad es Contadora Pública, y Salvador, que posee formación en programación y el curso de “Diseño UX Inicial” como el que yo hice en Coderhouse

¿Qué nos dicen estos dos caminos para convertirse en un diseñador UX profesional? En principio es interesante reconocer que se sigue valorando la formación universitaria, pero no en el sentido ilustrado de la universidad tipo Voltaire, sino en el sentido instrumental, en el que la formación superior es una especie de certificación para hacer trabajo especializado. Tal como señala Weeks “ la regla de oro es educar a las criaturas con las competencias que aseguren tipos de empleo [...] hacer que la gente sea capaz de trabajar es el objetivo central de la escolarización [...] ayudar a que la gente esté <<lista para trabajar>> y que consiga un empleo son los objetivos centrales del trabajo social”(2020:22).

Esto confirma que el vínculo de la universidad con PixelLogic es un acuerdo ganar-ganar, donde la escuela les valida como una organización donde los estudiantes pueden realizar sus prácticas profesionales. Obteniendo así personas teóricamente preparadas pero sin experiencia profesional, a la cual se les puede dar un sueldo menor sin prestaciones, pero con posibilidades de contratarlos en el futuro. Este tipo de acuerdos no es mejor ni peor que otras formas de servicio social o prácticas profesionales.

Por su parte, los diseñadores entrevistados que se educaron través de educación no formal tienen condiciones diferentes a los colaboradores colombianos, ya que aunque el proceso de selección es el mismo (Ilustración 46), no hay compañeros que les recomienden a PixelLogic como un lugar donde pueden trabajar. De hecho se les hace esperar más porque la contratación es mucho más formal que una estadía práctica.



Ilustración 44: Proceso de Ingreso a PixelLogic

Naturalmente los conocimientos son muy diferentes a los que se obtienen de una carrera de 10 semestres. En el caso de Salvador, al tomar el mismo curso de Coderhouse que yo tomé, tuvo una formación integral entre las acciones de UX Research, diseño UX y diseño UI, donde aprendió la mayoría del proceso descrito en el capítulo anterior, donde realizó el proyecto *Walkan*. Es un proyecto donde diseñó una app para encontrar una persona que pasee a tu perro. Asimismo trabajó de forma independiente en otro proyecto de un campus virtual para alguna escuela. Con ese par de proyectos, el director de diseño y la CEO reconocieron potencial en el trabajo y actitud de Salvador lo que los llevó a contratarlo.

Por su parte, la formación de Jessica como diseñadora UX comenzó tomado un curso de Adobe Illustrator y diseño gráfico, pero cambió cuando descubrió el diseño de interfaces,

porque es como que todo está ordenado, todo tiene una razón de ser, siempre tienes que organizar y pensar mucho donde va a ir cada cosa para transmitir un mejor mensaje. Y me gustó, me gustó mucho más que el diseño gráfico. Yo creo que fue la razón por la que me cambié y dije *creo que aquí es donde me quiero quedar, quiero aprender la razón por la que los usuarios piensan como piensan* y ayudarles a transmitirles un mejor mensaje y hacerlo de la mejor manera y si es posible con un estilo muy creativo también (TF-Jessica 18 de Octubre del 2022).

A partir de identificar su pasión por el UX, Jessica aprovechó un pago anual en Platzi, en el que todos los cursos que quería eran gratis⁶¹, por lo que desde agosto del 2021 hasta septiembre del 2022 hizo 20 cursos relacionados con el diseño UX/UI, lo que sin duda la volvió una diseñadora más que competente. Con esa base, como una persona estudiada en el diseño, la forma en la que Jessica ingresó a la agencia fue gracias a que una persona dentro de PixelLogic la recomendó, y siguiendo el proceso de la ilustración 46.

⁶¹ En Platzi se puede pagar por un sólo curso o bien, por una suscripción que te deja hacer todos los cursos que quieras durante un lapso.

Con estos elementos quiero señalar que la forma en la que una persona decide ser diseñador UX tiene una gran relación con ciertas aficiones (como los videojuegos o las artes visuales) vinculada con la tecnología, y comprende que requiere una formación para lograr trabajar de algo relacionado. En los casos como en Cali, Colombia donde hay un buen plan y programa de estudios, la solución es inscribirse en esa universidad privada, pero para la mayoría de las personas el aprendizaje ultra-especializado del UX/UI comienza por programas de educación no formal (como Coderhouse o Platzi), o en ocasiones se recorren caminos desde otras licenciaturas, como se mostrará a continuación con el caso de los diseñadores UI.

5.1.2. Diseñadores UI

Es importante recordar que el diseño UI es el diseño de la interfaz de usuario, es decir, aquello que se ve dentro de la pantalla y con lo que puede interactuar el usuario. Con esto en mente, y sobre todo después de haber leído las guías de estilo y diseño, tiene bastante sentido que existan diseñadores gráficos dentro del área, debido herramientas compartidas como la grilla, la teoría del color, la tipografía, entre otros elementos.

En mi trabajo de campo pude entrevistar a cuatro diseñadoras UI: Adriana, Naomi, Sandra, y Misael. Las historias de cada diseñadora entrevistada son particulares y los motivos por los que se dedican a esa profesión son diversas.

Para empezar, Adriana al igual que Jessica es de Venezuela, y de forma muy similar aprendió diseño UI gracias a cursos de Platzi, y a que posteriormente cursó “Diseño UX/UI Inicial” en Coderhouse. Sin embargo, ella para el momento en el que la entrevisté estaba cursando la carrera en Ingeniería en Petróleo, con cierto disgusto ya que la cursaba “por motivos externos, ya que tengo que seguir estudiando para que me den una pensión. Entonces estoy metiendo

como dos materias por semestre para no dejar de estudiar” (TF-Adriana 8 de Noviembre del 2022).

En realidad ella conoció el diseño UX/UI durante la pandemia, debido a que un amigo suyo le regaló una suscripción a Platzi y gracias a que recomendó a varias personas consiguió una suscripción anual para hacer todos los cursos que quisiera:

Primero yo empecé a ver videos como de marketing y sentí que no me gustó. Luego empecé con cursos de diseño gráfico, y me gustaba, pero sentía que no era como tanto lo mío. O sea, yo hice cursos de Illustrator, de Photoshop. De hecho, hacía como ilustraciones y sentía que en parte sí, pero en parte no [...] porque sentía que no se me daba del todo bien y tampoco manejaba Illustrator del todo bien. O sea, sí lo manejaba, pero como se me complicaba. Entonces decidí desistir de esa área porque sentí que me gustaba, pero que no era del todo tan buena. También en ese tiempo yo empecé a trabajar en una página que se llama *Freelancer*, y ahí es como que la gente publica *necesito que alguien me haga un flyer por 15 dólares*, por ejemplo, entonces dice, *quiero que sea así, que tenga color azul y que tenga este texto* [...] Y ahí muchísimas personas ponen su propuesta y al final la persona elige un ganador, o sea, no era nada seguro y era como para probar, y me gustaba. Y ahí yo gané dos concursos, creo, y eran como más de diseño gráfico. Pero luego empecé a ver videos de diseño de interfaces y me gustó muchísimo más, o sea, sentía que yo era más buena en eso, sentía que tenía como más potencial ahí. E hice cursos de programación, sentí que no me gustó. Entonces dije, *bueno, creo que me voy a quedar por diseño gráfico*, pero yo primero estaba por el diseño UI ¿no?, e hice cursos de diseño UX, pero lo que yo sentía era que no lo había aplicado; O sea, veía los cursos y decía, *ok, cool, pero nunca hice como un caso de estudio real*. Entonces de ahí empezó a pasar el tiempo. Seguíamos todos en pandemia y yo seguía haciendo mis cursos de diseño de interfaces y me gustaba. O sea, yo decía, siento que esto me gusta más [...] Entonces, después de todo este tiempo, hice un curso de UX/UI luego en Coderhouse, y ahí apliqué más el UX, me gustó también. Me seguía gustando la parte del UI, aprobé el curso [...] Entonces sí, ahí apliqué a PixelLogic (TF-Adriana 8 de Noviembre del 2022).

El ingreso de Adriana fue gracias a otra compañera que ya trabajaba dentro de PixelLogic, quien también es venezolana y quien ya trabajaba como Diseñadora UI, y aunque tardaron dos meses en responderle su correo, logró entrar.

Por su parte Naomi sí se formó como diseñadora gráfica, y en la fase de especialización “ya te das cuenta de que [...] un diseñador puede hacer video, ilustración, libros e impresos. Entonces, creo que me gusta esa parte de explorar; que tienes chance de no encasillarte en algo específico” (TF-Naomi 24 de Octubre del 2022). Si bien la carrera fue lo que le mostró las posibilidades del diseño, en realidad se acercó al diseño UX/UI gracias a que una amiga que le contó en qué consistía, lo que le “metió la espinita”. Naomi continuó con su formación, y en una materia llamada *Maquetación Web* donde tuvo un primer acercamiento formal a la disciplina, y aunque existía una materia titulada *Diseño de Interfaces* nunca logró obtener un cupo en la sesión, lo que la llevo a explorar por su cuenta a través de tutoriales en Youtube. El interés no era sólo porque es una actividad interesante, sino que además le “contaban que era como bien pagado. O sea, a diferencia de los campos en general de los diseñadores, estaba mejor remunerado a lo que le pagan un diseñador gráfico en general, ¿no? Porque es bien sabido que el diseño gráfico en México, pues no lo consideran muy necesario” (TF-Naomi 24 de Octubre del 2022).

Naomi comenzó a trabajar desde el 2016 como desarrolladora freelance y durante año y medio fungió como diseñadora gráfica dentro de una empresa de cerámica y otros impresos, hasta que un poco harta del diseño gráfico recibió la oferta de Adrián para unirse a su *startup*, como Trainee de Diseñadora UI. Eventualmente la *startup* fue insostenible, pero cuando Adrián logró ingresar a PixelLogic logró “jalar” a Naomi.

Lo mismo sucedió con Sandra, quien también trabajaba con Adrián en su *startup* y posteriormente logró entrar a PixelLogic, sin embargo su historia es un poco diferente, sobre todo porque ella, aunque estudió un poco de diseño gráfico, en realidad estudió informática,

y se había desempeñado principalmente en proyectos de Front-End, hasta que ingresó a la *startup* de Adrián y comenzó una carrera más enfocada en el diseño UI.

Por último, Misael tiene mucha más experiencia como diseñador, debido a que había tenido bastantes trabajos antes de ingresar a PixelLogic. Él cursó diseño gráfico en una universidad privada e hizo su servicio social en la Secretaría de Turismo y Cultura del Estado de Morelos. La secretaría representaba un reto bastante importante porque cuando él entró se habían fusionado dos secretarías (la de turismo y la de cultura) que constantemente participaban en ferias de turismo en diversos países, lo que significó que una edad temprana ya tenía proyección internacional: “como diseñador aporta mucho en tu portafolio las cosas que hagas; si son difundidas a nivel estatal o incluso mundial, [por lo que ahí], tuve la oportunidad de desarrollar un proyecto que se iba a mandar a Estados Unidos, a una de las conferencias como más grandes de turismo” (Charla casual con Misael, 8 de Septiembre del 2022).

Naturalmente cuando terminó el periodo de ese gobierno, el equipo de diseño fue despedido y después de estar dos años en otra agencia de diseño, comenzó a formarse en el diseño UX/UI, también a través del curso de Coderhouse. Con tanta experiencia y un portafolio reconocido internacionalmente, Misael entró a PixelLogic.

Las trayectorias de las diseñadoras entrevistadas permiten reconocer que para volverse un buen diseñador UI, es conveniente cursar una licenciatura vinculada. No obstante al ser un campo de conocimiento y trabajo tan reciente, es necesario complementarlo con educación continua, como cursos sincrónicos (como Coderhouse) o asincrónicos (como en Plazti). Es crucial que dichos cursos enseñen los conceptos básicos del diseño y maquetación, y especialmente sobre programas utilizados para diseñar como el tan mencionado Figma.

Las historias sobre las motivaciones y formaciones de Diseñadores UX y UI nos ha mostrado ciertas características interesantes sobre el temperamento y personalidad de quienes se desempeñan en la profesión. Es sencillo notar que a pesar de algún tipo de formación universitaria, el profesional de diseño UX/UI es una persona que se hace a sí misma, a través de cursos o clases fuera de su formación universitaria, que les permite actualizarse y especializarse en un campo reciente y cambiante como es el diseño UX/UI.

En este sentido resulta relevante la constitución de una *Cultura Visual*, la cual es definida por Nicholas Mirzoeff como un concepto que:

incluye las cosas que vemos, el modelo mental de visión que todos tenemos y lo que podemos hacer en consecuencia. Por eso la denominamos cultura visual, porque se trata de una cultura de lo visual. Una cultura visual no es simplemente la suma de todo lo que ha sido hecho para ser visto, como los cuadros o las películas. Una cultura visual es la relación entre lo visible y los nombres que damos a lo visto. (2016: 19)

Si bien, el campo académico de la cultura visual pretende dar conclusiones sobre el grueso de la población y reflexionar sobre cómo la cultura visual es algo en lo que se construye entre todos, para esta investigación la cultura visual tiene un espacio más específico, ya que es a partir de ésta que los diseñadores obtienen insumos e inspiración para crear propuestas innovadoras y adecuadas al proyecto del que se está trabajando⁶².

Por tanto, en el cuestionario que apliqué a las diseñadoras UI hice la pregunta *¿cómo se conforma la cultura visual del diseñador UI?*, a lo que Adriana respondió:

Yo consumo en Instagram, yo sigo muchas cuentas de UI y en Pinterest también tengo como tableros de UI y lo que a mí me va gustando lo voy como guardando[...] Eso es como parte, pienso yo, del

⁶² Para hacer énfasis en la importancia basta recordar el problema de Cozy con el Moodboard y su descontextualización en el apartado 4.3.2, lo que llevó a mucho retrabajo.

estilo propio de cada persona, de cada diseñador. Por ejemplo, a mí me gustan las sombras suaves, de repente hay otra persona que le gusta las sombras marcadas, pero yo siempre voy guardando las sombras suaves que a mí me gustan, si me gusta ponerle como degradados (TF- Adriana 8 de Noviembre del 2022).

Resulta entonces que los diseñadores deben consumir una gran variedad de estímulos e insumos para conformar sus propios archivos digitales, así como consultar distintas apps que sirvan de referencia para el futuro. En la cita de Adriana se hace énfasis especialmente en la conformación del tablero a partir de un gusto personal, sin embargo también es muy importante mantenerse al día con las tendencias, ya que como refiere Misael deben revisar: “qué cosas de allá afuera se parecen al productos que yo voy a desarrollar visualmente y que el usuario ya está acostumbrado a hacer ciertas acciones. Como swipe up, o sea, de abajo hacia arriba tú haces swipe y sabes que hay un scroll hacia abajo; son acciones que ya tiene el usuario” (TF-Misael 1 de Noviembre del 2022).

Tanto atender tanto a un tablero personal de posibles referencias, como la actualización de las tendencias, permite que el diseñador haga propuestas acordes a su tiempo y su contexto, sin perder una “esencia” personal.

Desde la cultura visual es fácil desplazarse a la creatividad, ya que es interesante reconocer que contadores e ingenieros elijan una actividad creativa y libre como el diseño, lo que refleja no sólo un sólo un gusto por lo visual, sino una capacidad propositiva.

Esto no significa que tengan un perfil de artistas, ya que su creatividad no es necesariamente desbocada ni propositiva, sino que se sienten más cómodos siguiendo una serie de reglas, fijándose en el detalle y la funcionalidad, tal como relata Sandra sobre la pregunta “¿por qué fuiste contratada?”:

[A Alan] le llamó mucha la atención el cómo jerarquizaba las cosas, o sea, cómo le daba importancia a cada punto en el ejercicio, y también yo soy mucho de seguir guías de lo de los pixeles de 8 que no se pase, o sea, no, no me salgo como de ese... entonces creo que eso fue lo que también le llamó mucho la atención, que tenía ya bien establecidas las reglas y márgenes, bueno, del grid, entonces, soy mucho de alinear las cosas a eso. (TF-Sandra 1 de Noviembre del 2022).

De igual forma, algo que resulta muy importante para la contratación de los diseñadores ha sido la actitud, y es algo que puedo corroborar; todos y cada uno de los diseñadores UX/UI que entrevisté se mostraron abiertos para contestar de la forma más honesta el cuestionario, y es justo esa actitud abierta una característica que tanto ellos consideran valiosa para ser contratados, tal como relata Salvador:

Creo que más allá de la prueba, porque eso mismo dijeron, quizás te falta un empujoncito en el manejo de Figma, pero yo era bastante nuevo usando Figma, algunas cuestiones pulir en ciertos detalles, la prueba fue mucho más enfocada al UI que el UX, me dijeron que lo que más llamó la atención fue la actitud que yo tenía y el entusiasmo que se notaba. (TF-Salvador 12 de Octubre del 2022).

O incluso en una actitud de los mismos diseñadores, quienes se mantienen abiertos a la retroalimentación como señala Samuel ante la misma pregunta:

Yo principalmente siempre, siempre he sido como una persona alegre que siempre intenta buscar lo mejor a cada cosa, por ejemplo hubo ciertos comentarios que ellos me dijeron de mi diseño y todo y pues yo lo único que respondía era que *sí, gracias por el feedback* y que precisamente eso era lo que buscaba; mucho feedback para seguir avanzando como persona y como profesional y pues también como pues sí la alegría con lo que lo transmitía yo creo que fue eso (TF-Samuel 11 de Octubre del 2022).

La actitud abierta del diseñador no sólo es una habilidad que se busca, sino que se incentiva prefiriendo constantemente a personas abiertas a la retroalimentación. Afortunadamente, en situaciones de controversia sobre el diseño, los diseñadores cuentan con normatividad útil que abordo en el siguiente apartado.

5.2 Guidelines, Brandbook y Normatividad

En el capítulo anterior detallé cómo son y qué contienen las guías de estilo y diseño con énfasis en Material Design, además de describir las partes que componen un Brandbook. Asimismo desarrollé en qué consisten los 10 principios de usabilidad de Nielsen como un parámetro de estandarización de calidad que deben seguir los diseños para maximizar la usabilidad y la satisfacción del usuario. Estas son tres fuentes de normatividad que engloban lo que una interfaz debería ser. Sin embargo, la interacción de los humanos con las normas es paradójica, ya que por un lado éstas restringen lo que puede hacerse, pero como una amiga diseñadora me comentó es “mejor tener reglas que no tenerlas”.

La cuestión de las reglas en los estudios sobre el lenguaje constantemente remite a lo que el segundo L. Wittgenstein escribió en sus *Investigaciones Filosóficas* (1999)⁶³ sobre pensar al lenguaje como la capacidad de usar palabras según determinados estándares, es decir reglas. Wittgenstein define de forma muy particular los casos en los que lo válido sigue a la regla, pero lo que considero más interesante es reconocer que la regla no actúa mecánicamente como una causa que produce un efecto (§193-195). La cuestión no es para Wittgenstein la *causa* por la cual se sigue una regla sino la *justificación* de que se siga (§217), y aunque él se preocupa por la relación entre la regla y sus aplicaciones, lo interesante para mí es reconocer que, es justamente en la justificación de que se siga, que existe la normatividad de una regla.

⁶³ Dada la variedad de ediciones e importancia de esta obra, las referencias a las ideas plasmadas las haré a través del número de proposición, indicada con el signo §, con el fin de que el lector pueda consultar de forma más sencilla sin importar la edición.

En este sentido, también conviene rescatar la conexión entre un conjunto de reglas y la noción de *Juego*, la cual Wittgenstein desarrolla para explicar todo aquellos acontecimientos por los cuales un niño aprehende un lenguaje, por los cuales se nombra al mundo y en general “al todo formado por el lenguaje y las acciones con las que está entretelado” (§7).

Con esto en mente, es que Román Esqueda retoma el planteamiento para pensar al diseño como juego, similar a los del lenguaje pero que de la misma forma consiste en seguir reglas. Al respecto escribe: “el diseño es entonces una cosa similar a un juego que tiene su dosis de reglamentación y seriedad pero también de goce. La práctica del diseño tiene asimismo una dosis de placer lúdico y de seriedad profesional. El diseño es entonces juego y rigor o mejor, es un juego riguroso” (Esqueda, 2000: 23).

Es importante destacar de Esqueda la presencia del placer y el goce al seguir las reglas, y por supuesto ganar. Las reglas no se ven como sólo una herramienta de control sino que permiten el juego justo, al prever lo que los otros jugadores pueden hacer y lo que hace divertido una partida. De acuerdo con David Graeber, esta es la utopía de las normas y al respecto escribe:

otra manera de expresarlo sería decir que los juegos son pura acción gobernada por reglas. Me parece que esto es importante, porque es exactamente la razón por la que los juegos son divertidos. En casi todos los demás aspectos de la existencia humana, todas estas cosas son ambiguas. Pensemos en una disputa familiar, o en una rivalidad laboral. Quién es parte y quién no, qué es justo, cuándo comenzó y cuándo acabó, incluso qué significa que tú ganaste... todo esto es muy difícil de decir. Lo más difícil de todo es comprender las reglas. En casi cualquier situación en que nos hallemos habrá reglas. [...] Estas reglas rara vez son explícitas, y suele haber muchas en conflicto que alguien podría sacar a colación en cualquier momento. De modo que estamos siempre realizando el duro trabajo de negociarlas y de intentar adivinar cómo harán los demás lo mismo. Los juegos nos permiten la única experiencia real de una situación en que toda esa ambigüedad desaparece. Todo el mundo sabe exactamente cuáles son las reglas. Y no sólo eso: la gente las sigue. Y, si las sigues, ¡es posible ganar! Esto (junto al hecho de que, a diferencia de la vida real, en el juego uno se somete a las reglas del juego de modo completamente voluntario) es el origen del placer (Graeber, 2015: 191).

Es cierto que Graeber desarrolla este planteamiento para hablar sobre las desventajas de la burocracia y cómo se incentiva una asimetría de poder por medio de las reglas y normas, sin embargo lo escrito por él, permite hacer énfasis en lo que los diseñadores constantemente están buscando “negociar” con la guía e intentar adivinar si lo que hagan al “estirar” las recomendaciones le podría gustar al cliente y ser realizable por el desarrollador, ya que la guideline lo que asegura es entregar diseños estéticos y realizables.

De ahí que Misael comente que conocer las guías es la base y sea “una de las primeras cosas que aprendes específicamente para la parte de UI [...] Porque creo que pasa lo mismo como con cualquier carrera: primero necesitas aprender para después des-aprender o hacerlo a tu modo” (TF- Misael 2 de Noviembre del 2022).

La importancia no sólo es por motivos de estética, sino por funcionalidad, por ejemplo “Apple es muy cerrado en cosas que puedas utilizar en el diseño [...] porque cuando tú lo subes [la app] a la plataforma de Apple ya como desarrollador, te lo rebota porque no tiene ciertas características de lo que se te puso en las guías”(TF-Sandra 1 de Noviembre del 2022).

Ahora bien, tal como señala Graeber y las citas anteriores, la existencia de las guías es un beneficio para el diseñador, y como alguien que diseñó una aplicación sencilla, puedo comentar que también me fueron de extrema utilidad; antes de las guías mi aplicación era francamente fea y se veía poco profesional, y cuando apliqué las guías mi diseño subió *seniority*.

No es poco abordar la forma en que las personas se relacionan con las guías porque ahí se plasma la normatividad, sino porque la guía es un documento particular, comenzando por reconocer que es un discurso escrito.

Las particularidades del discurso escrito son relevantes, especialmente porque “el conjunto de funciones de conservación, oficialidad, difusión pública y medio de expresión de ciencia y cultura han otorgado al texto escrito un *prestigio* social inalcanzable para la mayoría de las actividades orales ordinarias” (Calsamiglia y Tusón, 2012: 96).

La diferencia no está sólo en el prestigio que pueden alcanzar, sino que el texto se caracteriza por (Calsamiglia y Tusón 2021: 98):

- a) La acción independiente y autónoma de los escritores y los lectores.
- b) La diferencia espacio temporal de la comunicación entre escritores y lectores
- c) El texto debe ser lo suficientemente explícito para que el lector lo entienda.

De estas tres características se derivan consecuencias importantes como que el mensaje escrito suele requerir una mayor elaboración del mensaje, y en el caso específico de la guía, debe ser capaz de ser comprendida por cualquier diseñador del mundo (siempre y cuando hable inglés).

Para lograrlo, los textos suelen pasar por tres etapas: 1) Una etapa de *planificación* donde se establece cuál será el contenido del texto y sus objetivos comunicativos, 2) El proceso de *textualización* o escritura en el cual se le da forma al texto, a través de “decisiones a nivel léxico-semántico, morfosintáctico y ortográfico, pero también la utilización de imágenes u otros elementos gráficos y 3) La *revisión* del texto en donde se evalúan los resultados de la textualización y si se lograron los objetivos de la etapa de planificación.

Dicha particularidad deriva de que el soporte sobre el cual se plasman todas las normas no es un libro ni un documento, sino un sitio web lo que predispone cierto tipo de relaciones

interactivas bastante interesantes, y que para comprender sus diferencias haré un contraste con un reglamento físico que revisan Roger Fowler y Gunther Kress.

El reglamento que revisan los lingüistas es el de un club de natación, donde se “busca dirigir el comportamiento específico de sus miembros. El acto ilocutivo apropiado en esta situación cae dentro de la categoría general de orden y hay un gran número de ellos en el [reglamento]” (Fowler y Kress, 1986: 41).

El análisis que realizan los lingüistas primero se concentra en la utilización de ciertas palabras como “deber” para influir en lo que las personas hacen. En la segunda parte del análisis sirve para mostrar cómo el autor del reglamento hace ejercicio de su poder a través de palabras suaves, que sugieren más de lo que ordenan. Por otra parte, aporta una impersonalidad de la estructura existente al emplear oraciones donde se oculta al emisor y por lo tanto desdibuja quien está emitiendo las reglas y ocultando la asimetría. Pero el reglamento no tiene sólo vestigios de relaciones asimétricas, sino también tiene funciones:

Estas reglas tienen que hacer dos cosas a la vez. Primero son *directivas*. Ciertas acciones prácticas específicas de los miembros tienen que controlarse, por razones de higiene, seguridad, protección de las instalaciones materiales [...] En segundo lugar, son *constitutivas*. [...] Las reglas ayudan a constituir al club como entidad social teórica. (Fowler y Kress, 1986: 51)

Así, la existencia de un reglamento permite regular el comportamiento de los individuos, y además confirma la existencia de un ente social como lo es el club de natación y da constancia de su existencia.

La situación con la guía de estilo y diseño dista del reglamento de Fowler y Krees, no sólo porque no tiene un carácter tan normativo (no hay riesgo que te saquen del club de natación) al ser más bien una recomendación, sino que al ser un sitio web posee ciertas características interactivas y que muestran ejemplos de animaciones y posiciones ideales en el diseño. Esa

típica referencia wittgenstiana de *decir* contra *mostrar*⁶⁴ se cumple en este caso, ya que mientras una normatividad puramente escrita sólo puede decir, un sitio web interactivo puede mostrar, y es con esto que se gana fuerza retórica a la par de que se constituye una cultura visual para el diseñador, ya que además de explicar con palabras cómo debe comportarse, las imágenes y animaciones muestra cómo debe lucir o comportarse el diseño final. Prueba de esto está lo mencionado por Misael quien señala las ventajas de utilizar las guías:

no solamente porque es más fácil, sino porque ya tienes un ejemplo aquí visual de cómo se hace y aquí te dicen qué onda. O sea, aquí te dicen literalmente cómo debes hacerlo, aquí en aspectos. Aquí te dicen, bueno, si tienes un icono, un chip y todo esto, qué onda y cómo debe de medir y todo. Entonces, los diferentes componentes. Te dan una guía de cómo deberías armarlo. Entonces, eso es como lo que aprendes y lo que aplicas (TF- Misael 2 de noviembre del 2022).

A esta capacidad de mostrar, se le debe agregar las funcionalidades mostradas (ilustraciones 38, 39, 44, 47 y 48) que permiten obtener de forma automática los tamaños, colores y sus códigos, íconos, o tipografías utilizables dentro de los proyectos de Figma. En este sentido la guideline no sólo orienta y guía, sino que hace; facilita ciertos aspectos del trabajo al darle al diseñador la paleta de color, tamaños de tipografías e iconos.

Ahora bien ¿qué tanto un diseñador se puede *estirar* la guideline? La respuesta es que depende sobre todo del proyecto porque “si te lo permite, pues ya sabrás como a qué nivel respetarlo , digo, también considerando siempre como algunos estándares tipo los tamaños de los botones, los tamaños, o sea, el mínimo de tipografía y cosas de ese estilo” (TF-Naomi 26 de Octubre del 2022).

⁶⁴ Proposiciones del *Tractatus Lógico-philosophicus* (2014) como la 4.121 “El lenguaje no puede representar lo que en él se refleja. Lo que *se* expresa en el lenguaje no podemos expresarlo *nosotros* a través de él. La proposición *muestra* la forma lógica de la realidad. La ostenta y la proposición” o la proposición 4.1212 “Lo que *puede* ser mostrado, no *puede ser dicho*” hace énfasis en las limitaciones del lenguaje, y que desde una interpretación irracionalista del Tractatus, que es la que yo hago, lo dicho tiene poca importancia sobre lo que puede mostrarse.

Sin embargo, también se da el caso que existen reglas no establecidas dentro de las guidelines “como lo del Grid o sea, ¿quién dijo que tienen que hacer espaciados en ochos o múltiples de cuatro? No sé, pero pues así se dijo y así lo tienes que hacer. A alguien se le ocurrió y ahora hay que hacerlo” (TF-Naomi 26 de Octubre del 2022).

En este mismo sentido es que dentro de las comunidades de diseñadores se interiorizan las guidelines o se crean estándares de calidad propios, ya sea a partir de las guías o de otro tipo de documentos, como que el desarrolló Pablo para el área, en donde plasmó:

ciertos criterios objetivos a los que regresa siempre entonces, de ahí saqué una lista de cosas que se lo voy pasando los chicos y ahí sí es mucho más fácil como mirar “estándares de calidad: las capas, espacios, etc.” y ya cosas un poco más abstractas les pido que busquen, que lean unos artículos o que lean unas leyes de UX o algo así para que ellos puedan encontrar como la alternativa mejor y se vaya empapando y Es la mejor manera. A mí ningún cliente me dijo “esta es la manera correcta de hacerlo” y de ahí sí que saque mi feedback, sino que buscas ejemplos, buscas referencias, buscas artículos, buscas alguien de quien sabe y la sacas ahí. Entonces eso es lo que quiero que hagan (TF-LiderProyInt 22 de Diciembre del 2022).

Naturalmente, entre todas las reglas no establecidas está el Brandbook, el cual depende de cada cliente y que el rigor con el que se sigue puede variar o no, por ejemplo Adriana comenta que

hay varios [clientes] que te dan licencia al libro, o sea, dicen, *está esto, pero tú puedes crear nuevas cosas*, y ya luego hay otros que te dicen *están estos tres colores y no puedes añadir otro color*. Entonces ya tú dices, *bueno, ya me tengo que armar con lo que ellos tienen* y sacar lo más bonito que yo pueda, lo más estético, lo más acorde también al diseño que ellos estén pidiendo (TF-Adriana 9 de Noviembre del 2022).

La negociación con los clientes y sus Brandbook es mucho más interesante, debido a que los diseñadores se sienten restringidos por dichos documentos, por lo que en ocasiones se da que se desobedece de forma consciente, tal como relata Sandra:

sí las sigo, pero no tanto. No sé, yo siento que también eso nos limita mucho, entonces creo que es bueno decirles *sí vamos a utilizar tal cosa, pero también te propongo esto*. Entonces tener dos cosas así diferentes para que, pues el cliente puede escoger y así escoge lo demás, pues ni modo no. O sea, seguir las guías, aunque tú tengas como defender el por qué no (TF-Sandra 1 de Noviembre del 2022).

La cita de Sandra nos muestra una tendencia de algunos diseñadores a “estirar” lo más posible lo que las guías de estilo y diseño o los Brandbook mencionan, sin embargo aunque los diseñadores UX tienen algunos apartados relevantes dentro de las guidelines, su normatividad son los anteriormente mencionados principios de usabilidad de Nielsen.

Anteriormente detallé en qué consistía cada principio, sin embargo es momento de preguntarse ¿en qué sentido se apegan los diseñadores UX a dichos principios? La respuesta general fue similar a la que dio Nicolás, quien comenta que los utiliza un poco de forma rigurosa pero también intuitiva, ya que “en la medida como que uno va trabajando y desarrollando como que se van interiorizando, ¿no? uno lo comienza a hacer como en automático, [...] yo no los reviso mucho, pero siempre los tengo muy presentes” (TF-Nicolás 5 de Octubre del 2022).

Tal parece que en la cotidianeidad, los principios no son discutidos explícitamente, sin embargo, de acuerdo con lo relatado por Samuel:

sí me ha tocado ver que dos compañeros debatiendo a ver qué decisión se toma, qué no; y ahí sí, bueno, discutimos con la Biblia sobre la mesa. A este principio y el otro no, porque se antepone tal cosa y así. Sí creo que se consultan en las ocasiones en las que es necesario, pero tampoco siento que estemos ahí trabajando con *la Biblia* sobre la mesa viendo esto, esto, esto y el otro (TF-Samuel 12 de Octubre del 2022).

Con la cita anterior descubrí una función nueva de toda la normatividad y es tal como lo señalaba Graeber la capacidad de resolver confrontamientos; si en un juego se remiten a las

reglas para descalificar o señalar un movimiento ilegal, la normatividad en el trabajo permite una resolución pacífica de conflictos.

La forma en la que cada diseñador se relaciona con la normatividad de su disciplina, no sólo nos habla de lo que individualmente puede hacerse desde el ámbito profesional, sino cómo todas estas reglas son interiorizadas por el profesional y a través de la experiencia lo que en un momento fue conocimiento codificado se vuelve bioconocimiento atravesado por la experiencia. Asimismo, la normatividad permite mantener una calidad que asegure la estética y funcionalidad para los usuarios, pero incluso que sirva como una carta de defensa frente al cliente.

Todo el bioconocimiento que adquieren los diseñadores a través de la consulta de las guías y de su experiencia va haciendo que su propia identidad se transforme y se afiance una identidad laboral, que abordaré en el siguiente apartado.

5.3 La identidad en construcción de los diseñadores

El tema de la identidad en el trabajo es un tema importante para la lucha de los trabajadores, y prueba de ella son los sindicatos, que crean y reproducen una serie de discursos tratando de proveer identidades estables a los miembros de un gremio que trabaja en algo específico. Por lo anterior, el surgimiento de los llamados trabajos atípicos alertó a ciertos estudiosos “a pensar que estas categorías antiguas y nuevas de trabajadores eran incapaces de construir identidades colectivas amplias, proyectos o sujetos colectivos, que el futuro era de la fragmentación y la reducción a lo individual o a los pequeños sujetos” (De la Garza, 2011b:11)

Lo cierto es que, tal como señala De la Garza, existieron movimientos desde colectivos de trabajos atípicos que descartaban dicha preocupación por la construcción de movimientos laborales. Sin embargo, el tema de la identidad sigue siendo relevante, y basado en mi experiencia, es posible señalar que para el caso de los diseñadores UX/UI

la identidad puede jugarse en un nivel más corporativo o profesional y no sólo presentarse cuando se labora por un largo tiempo en una sola empresa y con los mismos compañeros, sino que puede ser un tipo de trayectoria en un tipo de rama, como los trabajadores de la maquila que no tienen apego a la empresa, tal vez tampoco a un grupo primario de obreros, pero se sienten trabajadores de ese sector, puesto que transitan de unas a otras, en proceso de trabajo, con condiciones de trabajo semejantes, independiente de que pudieran moverse también en el espacio geográfico (De la Garza, 2011c: 75).

Este es el tipo de identidad que percibí en por parte de los diseñadores UX/UI, quienes a pesar de estar en distintas geografías y profesionalizarse de distintas formas, poseen características similares que les permiten reconocerse entre diseñadores. Por tanto, en este apartado presentaré de forma breve cómo es que los diseñadores se ven a sí mismos, para después complementarlos por cómo son vistos por otras áreas y por sus líderes.

5.3.1 Cómo se perciben los diseñadores a sí mismos

En mi primera entrevista con Misael, la charla nos llevó de forma natural a la escuela de la Bauhaus y cómo con sus innovaciones conceptuales y teóricas, los dos conceptos básicos del diseño, forma y la función se juntaron por primera vez en la historia, y cómo en la actualidad los diseñadores trataban de honrar el espíritu de la escuela. Esto nos permite reconocer que los diseñadores (industriales y gráficos) identifican su conocimiento en una línea clara de tradición, sintiéndose herederos de dicha escuela que deben tener tanto un conocimiento personal específico, como habilidades (o bioconocimiento) sobre el uso de las habilidades con las herramientas de diseño.

Con esto en mente, pregunté a los diseñadores UX/UI cuáles eran las características más importantes para ser un buen diseñador, a lo que Adriana respondió: “Yo creo que ganas de aprender y siempre saber tomar referencias, también saber recibir feedback, pedir feedback, ver cómo trabajan los demás y tratar de hacer tu propio estilo también de trabajo. [...] La creatividad también es algo que se puede aprender. Siempre pensar en maneras de cómo lo hubieras hecho tú o prácticas para ver cómo lo mejoras tú y así” (TF-Adriana 8 de Noviembre del 2022).

La cita de Adriana sirve para enmarcar lo mencionado en el apartado anterior respecto a la conformación de la cultura visual, sobre cómo buscar referencias y a través de aprender a observar y deconstruir lo que se ve, y a partir de eso conformar una propia identidad visual.

Por su parte, tanto Misael como Naomi refieren que volverse buen diseñador depende de la habilidad técnica, ya que al utilizar al utilizarlas por bastante tiempo permite adquirir buenas prácticas e incluso saltar pasos.

Por implicación, un mal diseñador sería una persona que en la pantalla es una cosa “y otra cosa es lo que ves en Figma, o sea, de pronto se ve bien bonito, pero todo por atrás es un relajo, tienes componentes mal hecho o tienes la grilla mal estructurada, tienes como todo revuelto tus componentes, entonces como que de la organización, la atención al detalle, creo que es importante para trabajar, pues de una manera como más viable, más efectiva” (TF-Naomi 24 de Octubre del 2022).

Todas estas características ayudan a identificar cómo es que los diseñadores UX/UI deberían ser, sin embargo, cuando se les pregunta individualmente sobre cuáles son sus fortalezas como diseñadores las respuestas son un poco más diversas. Por ejemplo, Nadia mencionó

que algo que le hacía sobresalir como diseñadora era que “me gusta mucho investigar y, digamos, encontrar una solución a los problemas que están planteando. Siento que soy buena para eso. Y también me gusta como no quedarme en el problema, sino intentar solucionar las cosas y buscarle como una solución rápida a las cosas” (TF-Nadia 2 de Noviembre de 2022).

Una respuesta similar la dio Nicolás, quien respondió que él como diseñador UX, tiene “una capacidad de análisis muchísimo más alta. ¿Por qué? Porque, porque el diseñador UX lo que hace es analizar el problema, sí, es como analizar dónde está esa necesidad clave, cuáles son los dolores del usuario y eso, o sea, esa es la base, o sea, de ahí parte todo, sí, o sea, de ahí parte del diseño” (TF-Nicolás 4 de Octubre de 2022).

La referencia a lo que dijeron Nadia y Nicolás sin duda tiene cabida dentro del imaginario social del *Problema de Diseño* como centro de la actividad, pero así como en su discurso se refleja dicho imaginario, también es posible encontrar la importancia de la empatía y la comprensión de las necesidades del usuario, tal como señala la siguiente cita de Salvador:

yo asumo que ciertas cosas, como que vienen ya ligadas a la profesión que haces, pero sí me considero una persona empática, sí considero que tengo cierta facilidad para ponerme en el lugar del otro, de intentar entenderlo lo mejor posible, cómo se siente. La verdad es que nunca voy a estar como tal en su lugar, pero sí creo que logro acercarme bastante (TF-Salvador 12 de Octubre del 2022).

Por lo anterior, es fácil reconocer que dentro de lo que los mismos diseñadores reconocen como sus fortalezas está el imaginario del problema de diseño, así como el imaginario del usuario, con quien hay que empatizar para ser un diseñador competente.

Con todo lo anterior es interesante reconocer cómo es que los diseñadores se ven a sí mismos, así como la vinculación que hacen de sus habilidades y capacidades con su autopercepción y

probablemente su autoestima. Por tanto se puede aceptar que sí existe una identidad laboral, que pese a ser un trabajo atípico se está construyendo.

Sin embargo, también es importante retomar cómo es que se está construyendo la reputación del diseñador UX/UI, es decir, cómo otras profesiones y áreas reconocen identifican a los diseñadores,, que será el tema del siguiente subapartado.

5.3.2 Cómo son percibidos los diseñadores

Como mencioné previamente, el campo del diseño es uno de los pilares más extensos y cruciales dentro de la agencia, porque como Alan “PixelLogic vive del personal, de los diseñadores, de los programadores, de todos los que hacen esto día a día. Sin ellos no existiría” (TF- Líder Diseño 8 de Diciembre del 2022). Su relevancia se ve acentuada por el hecho de que la agencia tuvo sus raíces en el ámbito del diseño, y sus fundadores comparten esa misma formación.

Por lo anterior existe una valoración y empatía con el área de diseño y al ser una de las más extensas, han sembrado cierta reputación, lo que eventualmente derivó en concepciones sobre cómo son los diseñadores en abstracto, que puede o no corresponder con la realidad.

La concepción principal y seguramente la más importante es la que tiene que ver con que los diseñadores naturalmente son creativos y por lo tanto también sensibles. De hecho, a Pablo como líder de proyectos internacionales se le indicó en un curso de coaching directivo que “los creativos jóvenes son muy emocionales [...] entonces tienes que encontrar una manera de transmitir sin que duela. Una manera de hacer eso es establecer ciertos criterios objetivos a los que regresar siempre” (TF- LiderProyInt 22 de Diciembre del 2022).

Esta naturaleza sensible es una característica necesaria para un trabajo competente, sobre todo porque a partir de dicha sensibilidad los diseñadores son capaces de empatizar no sólo entre ellos, lo que permite un compañerismo y el característico espíritu colaborativo, sino con los clientes y los usuarios, lo que sirve como diferenciador.

Una característica complementaria es que el diseñador es visto (al menos en comparación con los desarrolladores) como un profesional extrovertido al cual “le gusta platicar, le gusta estar haciendo cosas. Entonces si tú llegas con un diseñador y le dices *oye ¿ya viste tal película?*, aunque no la haya visto te va a decir *no, pero vi otra que...* y te saca plática” (TF-Líder Diseño 8 de Diciembre del 2022).

Todas estas características hacen que en realidad los diseñadores expresen apertura a ciertos cambios (aunque no sea así), ya que tal como refiere Jimena “quienes más repulsión al cambio son los desarrolladores, sin embargo, aunque al inicio ellos están diciendo que no, [...] lo hacen. Quienes es muy difícil que sigan la ejecución en una plataforma son los diseñadores, ellos te dicen *ah sí, vamos a cambiar. Está bien* y lo hacen una semana, pero ya después dejan de hacerlo” (TF-Jimena 22 de Noviembre del 2022).

La cita anterior refleja otra característica que se le asigna a los diseñadores, que ha sido cierta resistencia al cambio, y que puede constatarse con la inclusión de la figura del *Project manager* dentro de PixelLogic, ya que “al principio los diseñadores o los desarrolladores no entendían el rol de *Project manager* y lo tomaban muy personal, de que *¿Por qué me estás pidiendo resultados? ¿Por qué me estas pidiendo revisiones?* Pero conforme fue pasando el tiempo y les fui haciendo entender que el rol del *Project manager* es hacer que las cosas sucedan, no es con ganas de fastidiar a nadie” (Líder Operaciones 12 de Diciembre del 2022).

Hacer el tipo de aclaraciones como la que señala Eduardo es una actividad constante para con el área de diseño, por lo que tanto sus líderes como otras áreas tienen que constantemente utilizar la cordialidad y cortesía. Un ejemplo es el que da David quien señala que han fallado al tratar de sugerir una capacitación de maquetación y front-end para los diseñadores, ya que “sí les falta mucho de eso, y ya hemos intentado hacer como que esa parte, pero no sé si no hemos tenido el tacto o no sea ha buscado la manera de decir las cosas, que yo creo que sí [es necesaria], pero desafortunadamente no hemos tenido una respuesta muy positiva” (TF-David 23 de Diciembre del 2022).

La actitud es similar de los project manager, quienes han aprendido a echarse la culpa para sacar adelante el proyecto o decir “no es que yo quiera agredir tus sentimientos, pero a veces lo hago, y no porque te esté ofendiendo, sino porque no sé cómo expresar mis ideas, ¿vale?” antes de expresarse o dar retroalimentación.

En este mismo sentido, los diseñadores son calificados constantemente como personas sensibles en el sentido de que se ofenden con facilidad. Anteriormente, ya había mencionado opiniones de PM sobre cómo a los diseñadores les hace falta más dureza y tener más control de sus emociones dejando de ser “niños”.

De igual forma ya había señalado cómo se percibe al área de diseño como la mimada dentro de PixelLogic, la cual tiene pocas consecuencias por trabajo mal realizado. En este mismo sentido, la sensibilidad y empatía que tienen los diseñadores pareciera ser un impedimento para ser profesional en el trabajo.

Con estas opiniones no puede perderse de vista que existen diferencias y similitudes por la forma en la que los diseñadores se perciben y son percibidos, y aunque muchas opiniones se

basan en estereotipos, todos los discursos sobre la identidad refuerzan o debilitan la autopercepción, pero conocerlos permite dar cuenta de las estrategias de supervivencia dentro del trabajo, sobre todo durante una etapa crucial de los proyectos que es la presentación del cliente.

A diferencia de los desarrolladores específicamente, los diseñadores constantemente tienen que estar tratando de convencer a los clientes de que el trabajo está bien hecho y encuentran en la normatividad herramientas para defender el trabajo, pero por suerte los diseñadores tienen algo más que les sirve ante dichas situaciones y es su identidad profesional, que desarrollo en el siguiente apartado.

5.4 Relación entre Clientes y Diseñadores

Cuando hablé de los PM detallé varias características de los clientes, sin embargo la relación entre éstos y los diseñadores es bastante diferente a lo narrado por los PM, que aunque son los mismos clientes, la percepción de los diseñadores varía.

Las interacción entre diseñadores y cliente se dan principalmente en el marco de reuniones a través de Google Meet, en la que el equipo presenta el avance y los clientes dan su retroalimentación. No debemos perder de vista que los proyectos de UX/UI duran cuando menos medio año, e incluso pueden no tener fin, ya que cualquier producto digital puede tener iteraciones infinitas, agregando más y más funcionalidades. Con esto en mente, Misael describía que las relaciones con los clientes suelen pasar por distintas etapas donde parece que no se avanza lo suficientemente rápido y se dan

inconformidades de que a lo mejor te dicen *ya se tardó mucho el proyecto y es muy poco el diseño*, y no es que sea poco el diseño, sino que se avanza como poco a poquito. Y si al final de algún proyecto tú ves las pantallas que quedaron como finales, puede parecer que son muy poquitas, pero

todo el trabajo que hay detrás de iteraciones, de wireframes, de colores, de juntas con el clientes, pues es bastante trabajo (TF-Misael 6 de Noviembre del 2022).

Es raro que un cliente tenga un conocimiento exhaustivo del proceso que implica la creación de un diseño, y desde su punto de vista, parece que se ha trabajado poco en el diseño. Las observaciones de Misael se alinean de manera precisa con lo que pude documentar durante mi estadía, particularmente en el caso de Cozy, donde se desarrollaron numerosos moodboards, se presentaron diversas propuestas de nombres, y se llevaron a cabo numerosas reuniones antes de alcanzar un resultado final.

Ahora bien, el proceso de las juntas es interesante, no sólo porque es ahí donde se dan los conflictos sino que es un momento incómodo para los diseñadores, por la misma actitudes de los clientes, que en palabras de Adriana: “a veces cuesta un poco como cuando el cliente está muy como terco, de que no quiere ceder. Yo casi siempre al final termino diciendo, *bueno, está bien porque sé que el cliente es él*” (TF-Adriana 9 de Noviembre del 2022).

También se da el caso que el diseñador tiene dificultades para expresarse, por ejemplo Naomi menciona que a ella no le va bien con las juntas, ya que

Yo tiendo a divagar mucho, a revolverme entre las palabras. Una vez estábamos presentando [un diseño] y la explicación era así: su concepto es como la glorificación del producto, entonces se puso en un podio y con luces y todo bien precioso, ¿no? En mi cabeza sonaba bien y terminé diciendo así como: *ah sí, pues pusimos en un podio porque pues las luces y así como pues para glorificar esta cosa*, así tal cual, así se los dije a los clientes y no puede ser. Entonces a mí sí me cuesta mucho hablar con clientes, o sea, tengo que pulir mucho de esa parte, o por ejemplo cuando nos decían así como tipo *¿por qué no está de este lado?* Y en mi cabeza así: *pues porque se está haciendo monótono y para tener más movimiento* o cosas así y terminé diciendo como *ah sí, lo cambio entonces* y ya (TF-Naomi 26 de Octubre del 2022)

En este sentido, parece que la mítica frase de Dante de “*A los clientes les es muy difícil llevar un proceso mental a un proceso visual*” se transforma para los diseñadores: A los diseñadores

les es muy difícil llevar un proceso visual a un proceso lingüístico, que permita que el cliente conozca las razones por las que se toman ciertas decisiones de diseño. De ahí que, diseñadores como Jessica soliciten capacitaciones en atención a clientes, y que de acuerdo con Alan un área de mejora sea que los miembros del área

tengan la oportunidad de defender lógicamente lo que están haciendo con conocimiento [...] Hay clientes que te dicen *ya a ver ¿y con esto voy a vender más?* Imagínate que te pregunten eso. Es la pregunta más difícil de la vida [...] Entonces, ahí debes tener la capacidad de análisis, no sólo decir lo primero que se te ocurra [...] porque de esa respuesta va a depender, primero la reputación de PixelLogic y en segundo lo que vendimos (TF- Líder Diseño 8 de Diciembre del 2022).

No es habitual que se falle al defender el trabajo y se ceda ante los caprichos del cliente. Esto se debe a que una parte fundamental del proceso retórico de los diseñadores implica enfocarse en el hecho de que

estamos diseñando para el usuario, y o sea, muchas veces el cliente simplemente quiere hacer su página porque quiere vender. Sí, o sea, es cuestión de negocio. Yo quiero una página web en donde el usuario pueda acertar, pero a veces toca decirle al cliente, *ok, pero es que ¿cuál es la necesidad del usuario? Mira, el usuario realmente no quiere esto, quiere esa otra cosa, y eso también te va a ayudar*, o sea, no es como que eso no te vaya a ayudar a las ventas, sino que es que el usuario necesita eso, que es muy importante del UX también, son las bases para vos poder justificar un diseño (TF- Nicolás 4 de Octubre del 2022)

En este contexto, un diseñador profesional no solo debe comprender las necesidades del cliente, sino también defender su trabajo de manera funcional. Esto implica considerar factores como las necesidades del usuario, las tendencias y la usabilidad, todo respaldado por una sólida base de experiencia y principios teóricos, es decir bioconocimiento. Esta forma de comunicación es fundamental para establecer una relación de confianza entre diseñadores y clientes.

En la mayoría de los trabajos basados en servicios, la relación con el cliente no se limita a la habilidad del empleado para llevar a cabo su labor, sino que también implica un trato esperado que genere convicción y confianza. Los diseñadores, debido a sus características innatas, como sensibilidad, empatía y creatividad, tienden a estar especialmente dispuestos a mantener la confianza del cliente. Sin embargo, a diferencia, por ejemplo, de los desarrolladores, cuyo lema podría ser "el cliente nunca tiene la razón", los diseñadores deben negociar con las ideas y concepciones básicas e inexpertas de los clientes para persuadirlos de la calidad de su trabajo⁶⁵. Por lo tanto, una parte fundamental del crecimiento profesional de los diseñadores radica en aprender a manejar eficazmente las relaciones con los clientes.

5.5 La Creatividad en el Diseño UX/UI

La creatividad es un tema muy importante para la antropología, no sólo porque es un fenómeno humano particular, sino porque incluso puede ser una causa de que los humanos se hayan constituido como la especie dominante en el planeta.

Esta posición es defendida por el antropólogo físico y primatólogo Agustín Fuentes, quien siguiendo la teoría evolutiva trata de mostrar el paso del género *Homo* hasta la constitución del *homo sapiens sapiens*, y el papel que tuvo la creatividad y la imaginación en dicho proceso:

Una nueva síntesis demuestra que los humanos adquirimos un conjunto distintivo de habilidades neurológicas, fisiológicas y sociales que nos permitieron, ya desde tiempos remotos, trabajar juntos y pensar juntos con el fin de cooperar de manera decidida. Nuestros genes cuentan solo un aspecto de cómo nos hicimos creativos a niveles crecientes de complejidad (Fuentes, 2018: 10)

⁶⁵ Incluso podría defenderse la existencia de una negociación de la cultura visual de ambos, entre las expectativas del cliente sobre cómo debería verse y el bioconocimiento especializado que posee el diseñador.

La forma en la que Fuentes logra combinar la teoría sintética de la evolución hacia la vida social del género *Homo* es gracias a “dos hallazgos teóricos contemporáneos que son especialmente importantes para esta nueva síntesis. Son: 1) una marca distintiva de cooperación, y 2) el proceso de construcción de nicho”(Fuentes, 2018: 12).

Ambos aspectos son características fundamentales del ser humano y continúan siendo estrategias típicas de supervivencia, ya que mientras la cooperación permitió el desarrollo conjunto para la subsistencia, la construcción de nichos permitió la modificación del ambiente para hacerlo habitable. En este sentido, hablar de creatividad parece un fenómeno ontogenético de primer orden que desencadena la constitución de las sociedades y las personas.

No obstante en esta investigación, el hablar de creatividad tiene un trasfondo más modesto que explicar el origen del hombre. El motivo para abordar el tema tiene que ver con que en el trabajo que realizan los diseñadores UX/UI, éstos venden una facultad propia y exclusiva para subsistir dentro de la sociedad del trabajo. El reto que me enfrenté como antropólogo fue reconocer la creatividad dentro de las actividades cotidianas observadas en el trabajo de campo.

Parte del reto es que el diseño está en la intersección entre la tecnología y el arte como se muestra en la ilustración 52. Lo que los diseñadores producen es tecnología con un alto grado estético, que debe cumplir con un alto grado de usabilidad. Todo lo anterior dentro de un entorno competitivo de venta de trabajo. En este sentido, tratar de dar cuenta de la actividad del diseño desde la antropología es una tarea complicada.

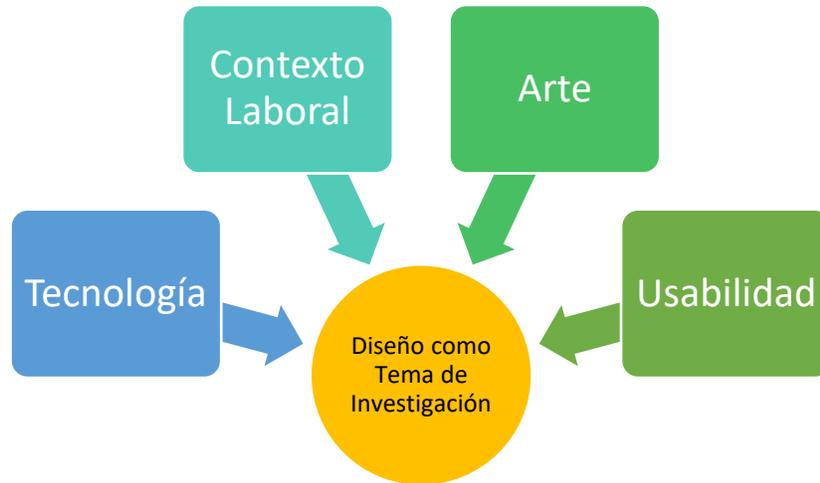


Ilustración 52: Complejidad de la Investigación (Elaboración propia)

Ante la falta de una estrategia clara para dar cuenta de la creatividad, retomé la forma en la que Tim Ingold (2022b) explora el fenómeno de la creatividad, haciendo dialogar a las ciencias antropológicas y con otras disciplinas como las ciencias cognitivas. Él retoma la distinción planteada por la científica cognitiva Margaret Boden entre ideas creativas históricas y psicológicas:

El sentido psicológico concierne a las ideas (en la ciencia, el bordado, la música, la pintura, la literatura...) que son fundamentalmente novedosas respecto a la mente individual que tuvo esa idea. Si Mary Smith tiene una idea que no podría haber tenido con anterioridad, su idea es P-creativa, sin importar cuántas personas pueden ya haberla tenido. El sentido histórico se aplica a las ideas que son fundamentalmente novedosas respecto de *toda la historia humana*. La idea sorprendente de Mary Smith es H-creativa sólo si nadie la tuvo antes que ella (Boden, 1994: 55).

La distinción entre Ideas P-creativas y H-creativas es un acercamiento que nos permite reconocer cómo es que ciertas ideas tienen un reconocimiento histórico que enmarca a cierta persona como una genio creativo por haber pensado y/o hecho algo que no se había hecho antes.

Lo cierto es que en el caso del diseño UX/UI las ideas H-creativas se tienen que dar de forma gradual y anteponiendo la usabilidad, por ejemplo los visores de realidad virtual como el

NintendoVirtual Boy, PlayStation VR, Oculus Quest 2 o el recién anunciado Apple VR llevan tratando de hacerse un lugar en el mercado y en la ecología de medios desde hace casi tres décadas. Sin embargo por su costo, usos, funcionalidades y defectos estos dispositivos no han logrado impactar a la sociedad, por lo que aún queda un espacio en la historia para el visor VR que impactará al mundo y popularizará la tecnología⁶⁶.

De esta misma forma, la innovación técnica permite nuevas posibilidades de creatividad, y como ejemplo se puede tomar el paso de los teléfonos con botones a los teléfonos *touch*; lo que al principio comenzó como una funcionalidad de lujo eventualmente se volvió el estándar de los móviles. Naturalmente esto transformó no sólo la interfaz de usuario, sino la experiencia del usuario; se pasó de una interacción discreta con botones a una interacción donde se da la ilusión de “interactuar directamente” con los elementos de la pantalla.

En este sentido, la idea de la innovación es algo más caprichosa y aleatoria de lo que se esperaría, ya que no todas las innovaciones verdaderas son aceptadas ni logran ser realmente “históricas”, sino hasta que existen otras condiciones que permiten su popularización y/o desarrollo

Asimismo, Ingold critica que la distinción de Boden liga la imaginación con la creatividad, por la cual las ideas P-creativas son concebidas en la mente del sujeto y posteriormente transportada a la realidad. Para rebatirla Ingold retoma el pensamiento del teólogo Henry Nelson Wieman, para mantiene una distinción el binomio imaginación/creatividad, pero propone otro tipo que creatividad que es “lo que una persona experimenta pero no puede

⁶⁶ Existen muchos ejemplos en tecnología de cómo los pioneros no son quienes cambian la historia. Como el caso de Tablet PC, que era una tableta de Microsoft que salió a la venta en el 2001, pero que no tuvo ni de cerca el éxito que tuvo iPad de Apple en 2010.

hacer. Su explicación es que detrás de las contingencias de lo que hacen las personas [...] Este es el tipo de creatividad que no ha empezado aquí, con una idea en la mente, y terminado allá, con un objeto terminado. Por el contrario, ocurre a lo largo, sin principio ni fin” (Ingold, 2016).

Para comprender la cita anterior, conviene recuperar la cognición enactiva de Francisco Varela la cual, frente a posiciones representacionistas o cognitivistas, consiste en que la cognición es “acción efectiva [...] a través de una red de elementos interconectados capaces de cambios estructurales durante una historia ininterrumpida” (Varela, 2005: 109).

La cognición enactiva sirve para reconocer que los procesos de cognición se dan durante la interacción entre el sujeto y su entorno, por lo que tanto los procesos creativos y de pensamiento son resultado del actuar diario (Gallagher, 2023: 32-33).

Es desde este pensamiento que Ingold propone que la creatividad no es un atributo o una capacidad individual, sino más bien un proceso continuo y relacional que involucra a los seres humanos en interacción con su entorno (Ingold, 2011a: 10). Él argumenta que la creatividad surge de la participación y comprometida de las personas con el mundo que les rodea (Ingold, 2022c:27).

Para Ingold, la creatividad no se encuentra en productos o resultados finales, sino en el proceso mismo. Él sostiene que el acto creativo es una forma emerge en la acción y se desarrolla a medida que las personas se comprometen en actividades y exploran su entorno (Ingold y Hallam, 2007: 20). La creatividad, desde esta perspectiva, se manifiesta a través de la improvisación, la experimentación y la adaptación continua a medida que se enfrentan a desafíos y se relacionan con el mundo en constante cambio.

Ingold también destaca la importancia de la habilidad y la práctica en la creatividad. Él argumenta que las habilidades se desarrollan a través de la participación y la práctica en contextos específicos, y que la creatividad se manifiesta a medida que las personas dominan y refinan sus habilidades en relación con su entorno (Ingold, 2011b: 61).

Al aceptar una postura enactivista de la cognición, también se asume que la creatividad se da en sujetos corporizados con una capacidad sensible (tanto sensible ligada a emociones como ligada a los sentidos), y por lo tanto no es raro que en las entrevistas se utilice tantas veces el verbo sentir. como el caso de Adriana páginas atrás cuando hablaba de cómo se decidió por el diseño UI.

Además de la corporización, es necesario dar cuenta con que las prácticas creativas se dan en contextos y materiales específicos. Este enfoque en los materiales me permite hacer énfasis en las limitaciones que tiene el diseñador durante el proceso de diseño. Así como el diseñador industrial se enfrenta a las limitaciones del acero o la madera, el diseñador UX/UI se enfrenta con lo que dicten las guidelines, y más importante con el lenguaje del programación con el que se construya el producto digital y, lo que forzosamente lleva a tener la aprobación del desarrollador.

Con esto en mente, para que el diseñador sea creativo debe pasar por un proceso por el cual 1) tiene que aprender a utilizar el software de diseño (Figma, Adobe XD o Sketch), 2) debe comprender y seguramente interiorizar las Guías de Estilo y Diseño, 3) debe ofrecer diseños que los desarrolladores puedan realizar en tiempos menores acotados, 4) el diseño debe ser similar a otras aplicaciones para que los usuarios comprendan las posibles acciones y 5) debe ser funcional en el gadget que se aplicara (Smartwatch, Celular, Tableta, PC, Alexa, etc.)

Con todas estas limitantes que el diseñador asume, se trabaja con la idea de que la creatividad, a diferencia de los artistas, no puede ser desbocada, sino que es una creatividad aplicada dentro de lo tecnológicamente realizable, económicamente costeable y manteniendo la usabilidad. De ahí que en opinión de Sandra la innovación no es posible dentro del diseño UI y pareciera más una ilusión, ya que según ella:

Pues es que tanto clientes como diseñadores o desarrolladores tienen esta idea de la innovación. *Mi producto es innovador por tal cosa*, pero en realidad no es así, o sea, la innovación es una, para mí es una base que ya tienen muchas otras personas atrás, solamente tú estás adaptándolo a tu producto de la forma en la que tú crees que puede funcionar, mas no lo estás innovando, no estás creando la rueda, por así decirlo (TF-Sandra 1 de Noviembre del 2022).

La cita de Sandra parte de que el trabajo que realizan los diseñadores se da sobre otro tipo de innovaciones (como el surgimiento de las pantallas touch) a lo que el diseñador se adapta sin la intención de innovar como tal, sino utilizar lo nuevo de otras formas. En este mismo sentido, la actualización y la innovación no la hacen como tal los diseñadores, sino que constantemente se refleja en la normatividad; así como estamos en la transición del Material Design 2 al 3, los diseñadores incorporan las tendencias a los diseños.

Algo similar pasa con los diseñadores UX, quienes tampoco pueden proponerle algo que “salga demasiado de la caja”, ya que como apunta Nadia, cuando hablaba de los principios de usabilidad de Nielsen:

uno sabe qué íconos se refieren a qué situaciones, y digamos también cómo seguirlas hace que lo que normalmente se hace para que el usuario no tenga [confusión]... O sea, como que no inventar nada nuevo para que el usuario no tenga que batallar mucho para hacer lo que uno necesita que haga [...] Entonces, como que, en ese sentido, uno ya lo emplea, es como que si yo quiero que este producto, la gente lo consuma y la gente lo entienda, pues sí o sí debo de seguir como estas reglas, entre comillas, que se plantean (TF-Nadia 2 de Noviembre del 2022).

Ahora bien, lo que se está negando dentro del diseño UX/UI no son las ideas P-creativas, sino que el diseño de una app logre ideas H-creativas, y como ejemplo de esto podemos tomar el caso de Snapchat que es una aplicación de redes sociales que permite a los usuarios compartir fotos y videos breves, conocidos como "snaps", con amigos y seguidores. Una de las características distintivas de Snapchat es que los snaps tienen una duración limitada y se autodestruyen después de ser vistos, lo que fomenta una experiencia más efímera y temporal en comparación con otras plataformas.

Snapchat fue la app innovó con las "historias" dentro de redes sociales, sin embargo para muchos la aplicación fue demasiado complicada de utilizar, en parte porque no sigue el formato estándar de mensajes permanentes o una línea de tiempo pública. En su lugar, se basa en una interfaz de pantalla completa que requiere deslizar, tocar y mantener presionado para acceder a diferentes funciones. Además, no tiene una curva de aprendizaje progresiva, sino que conforme los usuarios que exploran la aplicación pueden encontrarse con una variedad de características y opciones que no saben para que sirven y no son intuitivas.

Ante estas dificultades muchos usuarios preferimos no utilizarla con regularidad, y no fue hasta que Instagram incorporó las historias que varias personas conocimos esa funcionalidad de publicaciones cortas en video o imagen que se autodestruyen después de un tiempo. Eventualmente Snapchat perdió una gran cantidad de usuarios y actualmente es una red social en decadencia. Este fenómeno es descrito por Naomi al señalar que:

si ya tienes un usuario estudiado, que está como relacionado a ciertas aplicaciones que funcionan como de la misma manera, entonces, ya tiene como un, no sé si llamarlo un estándar, o sea, un modus operandi dentro de una aplicación. O sea, ya sabe que un botón que brilla es donde tienes que picarle, ¿no? Entonces, hasta cierto punto, eso no te permite innovar tanto a la hora de diseñar una aplicación porque, pues, si se la cambias, Ponto, que no le entienda, no le guste, o sea, porque no está familiarizado con ella y termine sin usarla (TF- Naomi 24 de octubre del 2022)

Este ejemplo sirve para mostrar cómo la innovación desde el UX/UI muchas veces se ve frenada por los propios usuarios, más allá de la normatividad de las guidelines o el brandbook, ya que es la fuerza de la costumbre de los usuarios. Lo anterior no significa que no puedan existir ideas creativas, pero más bien se suelen acotar a P-creativas.

Abordando directamente el caso del UX, de acuerdo con Salvador, antes que la creatividad es importante mantener la empatía: “Sí creo que es importante el tener la creatividad para una vez entendiendo lo que está pasando. O cómo se está sintiendo, proponer resoluciones o respuestas en base a eso. Creo que la creatividad se tiene que ver ahí” (TF- Salvador 12 de Octubre del 2022). La creatividad debe entonces ser dirigida hacia la solución que necesita el usuario para plantear una serie de funcionalidades. En este sentido, según Adriana, la creatividad del diseñador UX se ve sobre todo en

Pensar, pensar mucho; pensar en muchas, muchas ideas y seleccionar las correctas. O sea, tratar de ser un equipo entre todos y conversar entre todos cuál sería la mejor idea y la mejor solución, porque el UX es como la base. Si la base está mal, ya el UI no va a estar bien. Tienes que hacer una buena base para poder construir un buen UI, si no va a ser una pérdida de gasto, de costo, y de tiempo (TF- Adriana 8 de Noviembre del 2022)

Resulta entonces de la creatividad no sólo implica considerar un número considerable de ideas, sino que dichas ideas estén orientadas al problema de tal forma que sean elegidas en los distintos procesos de depuración, ya que si nuestra idea se ubica en el cuadrante “No tendrá” del Diagrama de Moscow por ser demasiado compleja o no entenderse, entonces no era una idea muy buena. Es natural reconocer que conforme se alcanzan un mayor grado de seniority, se reciclan ciertas ideas, pero también se obtienen mejores innovaciones. A este proceso es a lo que se refería Adriana cuando comentó que la “creatividad también se puede aprender”.

Por su parte, los diseñadores UI tienen una condición diferente a la de los UX, ya que incluso Nicolás comenta que “un diseñador UI casi que en todo su proceso debería ser creativo, ¿sí? ¿Cómo muestro esto para que no sea aburrido? ¿Cómo será que queda mejor dicha o una animación? ¿Sigue aquí o acá?” (TF-Nicolás 4 de Octubre del 2022).

Es cierto que los diseñadores pueden tomar muchas más decisiones, ya que dentro del diseño todos los componentes pueden moverse o cambiarse. Con esto en cuenta a la pregunta de “¿En qué crees que se le ve la creatividad al diseñador UI?” se dieron respuestas diversas, por ejemplo Misal expresa que “la creatividad, desde mi punto de vista, se radica precisamente como exponíamos en el ejemplo anterior de si un cliente de su necesidad, en este caso es de un punto A un punto B, la creatividad individual de cada diseñador es la propuesta que te hace. O sea... Sí, eso. ¿Qué tan ingenioso es para que te lleve de un punto A- a un punto B? (TF-Misael 1 de Noviembre del 2022)”.

En esta analogía, al seguir las guidelines se está yendo por la carretera de cuota, sin embargo recordando a Graeber existe una tendencia de las personas a forzar las reglas, tal como señala Adriana:

la creatividad se ve si por ejemplo en hacer cosas fuera de la caja. Por ejemplo, que, si tienes que hacer algo un botón, [...] no hacer el típico, claro sin salirte de las normas correctas para que las cosas funcionen y sean accesibles y que se entiendan bien y que no le compliquen al usuario la experiencia. Es decir, *bueno, le voy a poner un degradado porque siempre se le pone un color sólido*, entonces a ver qué tal se ve con un degradado o a ver qué tal se ve con este otro estilo de sombra, o sea como salir de los diseños que siempre se vienen viendo [...] O sea cómo hacer algo que a lo mejor es siempre como monótono, algo diferente o proponer algo que sea poco común o que no siempre se ve (TF-Adriana 8 de Noviembre del 2022)

Ahora bien, existe una condición bien interesante sobre la creatividad y la innovación similar al lenguaje. De hecho, cuando Ingold retoma a Chomsky para abogar por la creatividad innata

de los seres humanos defiende que todos son capaces de utilizar el lenguaje de forma creativa, es decir

primero en que cualquier emisor competente puede, y lo hace en el curso normal de las cosas, crear oraciones nunca escritas o escuchadas con anterioridad; segundo, que estas nuevas construcciones no surgen como respuesta a estímulos externos, sino que parecen ser apropiadas y coherentes, por lo tanto comprensibles para un receptor o lector (Ingold, 1986: 248)

Esta forma de conceptualizar el diseño de forma análoga al lenguaje permite explicar la creación de frames como “enunciados visuales” (Zunzunegui, 1998:81). Bajo esa misma analogía creo que la producción de frames puede explicarse desde la Teoría de la Producción Sígnica de Umberto Eco (2015), la cual se centra en el proceso mediante el cual se generan los signos y se les atribuye significado en la comunicación humana (2015: 227). Eco propone que la producción de signos implica la combinación de elementos preexistentes en un sistema semiótico para crear mensajes significativos.

Según Eco, la producción de signos involucra la selección y la combinación de signos disponibles en un repertorio cultural (2015:112). Estos signos son unidades semánticas que se encuentran codificadas dentro de un sistema de comunicación compartido por una comunidad lingüística o cultural. El emisor, a través de su conocimiento cultural y su intención comunicativa, selecciona los signos adecuados y los combina según las reglas y las convenciones del sistema en el que opera. Dentro de la teoría de la producción sígnica, Eco reconoce seis tipos de producción de signos:

1. Reconocimiento: “El reconocimiento se produce cuando un objeto o acontecimiento o fenómeno determinado, producido por la naturaleza o por la acción humana (intencionalmente o no) y existente como un hecho en un mundo de hechos, lo entiende el destinatario como expresión de un contenido determinado, ya sea gracias a una correlación

codificada anteriormente o porque el destinatario plantee directamente una posible correlación” (Eco, 2015: 323). Por ejemplo, cuando un diseñador UI emplea un ícono estandarizado y conocido como el de *Home* o de *Volver*, el usuario es capaz de identificar inmediatamente qué hacen dichos botones. Este es de tipo *reconocimiento*.

2. Ostensión: “La ostensión se produce cuando un objeto o fenómeno determinado, producido por la naturaleza o por la acción humana y existente como hecho en un mundo de hechos, resulta ‘seleccionado’ por alguien y mostrado como la expresión de la clase de objetos de que es miembro” (Eco, 2015: 329). Un ejemplo puede ser cuando un diseñador UI emplea un ícono estandarizado y conocido como el de *Home* o de *Volver*, el usuario es capaz de identificar inmediatamente qué hacen dichos botones. Este es de tipo *reconocimiento*.

3. Reproducción de Unidades Combinatorias: Aquí, el emisor utiliza signos preexistentes para combinarlos y crear nuevas unidades semánticas o mensajes. Estas combinaciones pueden ser regulares y predecibles, como en la formación de palabras compuestas, o pueden ser más creativas y originales, dependiendo del contexto comunicativo y las intenciones del emisor.

Ejemplos del tercer tipo puede ser la utilización de una paleta cromática específica coherente en todo el diseño, utilizando la combinación específica de colores del manual de marca que represente la identidad de marca y transmita una sensación de cohesión visual. Además, al establecer un UI Kit con botones, tarjetas y barras de navegación, que sigan una estructura y estilo consistentes. Estos componentes pueden ser combinados y aplicados según las necesidades de cada pantalla o funcionalidad de la aplicación

4. Reproducción de Estilizaciones y Vectores: En este tipo de producción de signos, el emisor adopta y reproduce un estilo o una forma convencionalizada de comunicación. Puede implicar el uso de ciertas estructuras lingüísticas, gestos o símbolos estilizados que son reconocidos y comprendidos por la comunidad receptora.

Continuando con un ejemplo para el cuarto tipo, encontramos que tal vez no es suficiente con el UI Kit, y que le presentamos al cliente variaciones que nos permitan transmitir sensaciones diferentes y diferenciarse de otras secciones de la página.

5. Invención: “Definimos como invención un modo de producción en que el productor de la función semiótica escoge un nuevo *continuum* material todavía no segmentado para los fines que se propone, y sugiere una nueva manera de darle forma para transformar dentro de él los elementos pertinentes de un tipo de contenido” (Eco, 2015: 347). Finalmente, como ejemplo del último podemos poner ejemplos de los casos en los que diseñadores crean nuevos íconos que no están dentro de los sistemas publicados en Google Fonts.

La producción de una interfaz está compuesta por estos seis tipos de producción sígnica, y al retomarlos es que podemos dar cuenta de grados más amplios de libertad en la creación, a partir de la reutilización o creación de ciertas funciones sígnicas significativas para los usuarios. En la medida que un diseñador se aleja del reconocimiento y se acerca a la invención podemos hablar de que existe un mayor grado de creatividad y por lo tanto el diseñador UI pone más de sí.

Para concluir este apartado y el capítulo considero pertinente hacer un recuento de cómo la concepción de creatividad desarrollada por Ingold permite describir las actividades de los diseñadores UX/UI. Se reconoce en primer lugar que la creatividad se desarrolla en el

transcurso de la vida cotidiana, los diseñadores constantemente están buscando nuevas soluciones y actualizándose, sin contar que el trabajo diario incluye una gran carga de resolución de problemas dentro del entorno laboral.

Asimismo la creatividad surge de la práctica y la experiencia que conforme transcurre el tiempo refina las propuestas y los diseños que desarrolla cada profesional del diseño, a la par que interioriza los principios de diseño plasmados en guidelines o manuales de marca. En este mismo sentido, los diseñadores constantemente improvisan y se adaptan a la retroalimentación del cliente, explorando no sólo la estética sino la funcionalidad.

Finalmente una de las partes más importantes es el aspecto colaborativo del diseño, ya que durante todo el proceso el diseñador solicita retroalimentación de sus pares, de otras áreas o desde los clientes, lo que permite ir conformando una propuesta donde la retroalimentación y el diálogo permite que el diseñador explore y de soluciones diferentes.

Este aspecto colaborativo del desarrollo es en gran parte la ventaja por la que los clientes contratan una agencia en lugar de un freelance; la agencia se vuelve en sí misma un espacio de incentivación creativa la cual, a pesar de contar con restricción de tiempo, incentiva la creativa y capacita a los colaboradores para que cada vez sean más veloces.

Las estrategias de supervivencia y limitantes para la creatividad del profesional del diseño, se negocia constantemente con los imaginarios sociales del trabajo, por lo que en las conclusiones de este trabajo de investigación daremos cuenta sobre cómo es que el diseñador busca la supervivencia dentro del capitalismo, sin perder la creatividad en el camino.

Conclusiones de Investigación

Tal como presenté en la introducción, en las conclusiones de la investigación es donde la información presentada en cada capítulo-escala se vincula y se relaciona con el resto, haciendo énfasis en el gran hallazgo de la investigación que es la tensión entre la creatividad y el capitalismo.

La tensión se da, ya que en la práctica se vinculan tres aspectos fundamentales de esta investigación: 1) las condiciones económico-administrativas que derivaron en la constitución del sector UX/UI; 2) la forma de organización del trabajo dentro de PixelLogic vinculadas sobre todo a las metodologías ágiles; y 3) la actividad específica de diseñar a través de una computadora para computadora.

La forma que toma esta tensión es como una especie de desajuste entre lo que establecen las formas de organización del trabajo contemporáneo y el modelo de negocio de PixelLogic, frente a una actividad creativa como es el diseño de interfaces. Este desajuste tiene su causa en tratar de insertar a los diseñadores en una forma de trabajo emanada de la programación y la creación de software, siendo que son profesiones diferentes cuyas identidades son diferentes.

Sin embargo, tal como se esperaría en una investigación etnográfica, muchos otros temas emergieron como parte de mi estadía en PixelLogic, por lo que para presentar las conclusiones de forma más clara dividiré en una serie de apartados progresivos para abordar ciertos aspectos, comenzando por cómo se crearon condiciones para volver a la cultura y la creatividad una mercancía.

La flexibilización, la fetichización de la cultura y la investigación UX

Aunque en siglos anteriores la creatividad gozaba de un lugar especial en las actividades económicas, fue hasta el último cuarto del siglo XX, que el sistema capitalista buscó crear condiciones para utilizar a la creatividad y a la cultura en general como una mercancía.

Si en el fordismo la mercancía se producía en serie y se seguía el estilo americanizado, con el fenómeno de la globalización y la segmentación de mercados se posibilitó la diferencia entre productos según la región y/o el segmento de mercado, lo que desembocó en el paradigma del *diseño centrado en el usuario*. Con la misión de atender a distintos mercados, la cadena de producción fue sustituida por el diseño especializado del toyotismo, haciendo necesario en primer lugar conocer a los usuarios y para emplear ideas innovadoras y creativas que permita hacer productos culturalmente significativos.

A la par, se iban consolidando la economía e industrias creativas, especialmente el desarrollo de software, las cuales además de contemplar valor de cambio y valor funcional, aparecen el llamado *valor expresivo* toma más relevancia dentro de contextos específicos en la valoración cultural y estimación del precio del producto.

Con la importancia que tomó este valor expresivo, lo que se incentivó fue la mercantilización de la cultura, es decir, que prácticas culturales y estéticas locales se volvieran elementos susceptibles de ser incluidos en diferentes productos, a la par de que el valor de cambio y el valor funcional se conserven.

En la investigación UX tiene una serie de herramientas que en primer lugar permiten identificar la necesidad a cubrir, las tendencias del mercado pero sobre todo lo que los usuarios esperarían de un producto así. Herramientas como las entrevistas, el mapa de

empatía, journey map y por supuesto la matriz de necesidades, permiten obtener de primera fuente las características culturales y funcionales por las cuales el producto puede ser exitoso.

En este sentido, cuando un cliente contrata a PixelLogic para hacer una investigación, lo que se vende no sólo es el trabajo colectivo que implica hacer una investigación (la fuerza del trabajo social) y del cual las personas entrevistadas también son parte, sino cierta calidad de la información que al tener una relevancia cultural significativa aseguran que los usuarios conecten con el producto digital.

Todo el primer cuarto del doble diamante consiste en una serie de herramientas sobre las que lo simbólico vinculado con el producto es apropiado por la agencia para ser vendido en forma de servicio, del cual se obtendrán conclusiones que posibilitan el éxito comercial.

Sin embargo, durante el segundo cuarto del doble diamante, ya no se extraen más datos e información, sino que es la cultura del investigador y del diseñador UX/UI la que se explota, y especialmente su experiencia, por lo que ya no son herramientas de investigación de usuario usadas para sustraer y explotar lo simbólico, sino que son las estructuras laborales las que incentivan prácticas y productos creativos.

La creatividad en el trabajo atípico y más allá del sector de servicios

Si bien, desde épocas premodernas han existido talleres e incluso agencias de diseño, en la actualidad el trabajo de diseño profesional; por un lado, se ha separado de áreas de producción y por el otro, se diversificaron gracias a la emergencia de distintas áreas. Así como existen despachos o agencias de diseño industrial, las hay de diseño gráfico, de interiores, y por supuesto, UX/UI. Pero a pesar de que a lo largo del siglo XX se consolidaron agencias y empresas de diseño, nunca llegaron a ser similares a la línea de producción

fordista. Los diseñadores desde siempre han sido más libres, y esto tiene sus motivos en que se conoce que los trabajos calificados como creativos requieren más autonomía y de entornos donde el trabajo no estaba organizado ni por el destajo ni por tiempo, sino por proyecto.

En este sentido, gran parte de las bases de la antropología del trabajo son desdibujadas y este trabajo encaja mejor en los llamados trabajos atípicos, caracterizados por una flexibilización productiva, de la normatividad, del pago y, por supuesto, de lo que se produce. En este sentido, el estudio del trabajo de los diseñadores se mantiene dentro de un campo atípico, pero donde existen elementos de precarización, como la inexistencia de organizaciones gremiales, subcontratación y falta de seguridad social, es fácil obtener sueldos competitivos en salario real, así como empleos estables y seguros.

Por otra parte, la utilidad de emplear un marco como el capitalismo cognitivo en el estudio del diseño UX/UI es reconocer que el diseñador trabaja con información digital procesada dentro de software, por lo que los trabajos requieren mayor profesionalización, y conocimiento más profundo y extenso.

Para ser un buen diseñador UX/UI no sólo se requiere tener conocimiento personal de diseño y saber consultar el conocimiento codificado de guidelines o brandbooks, sino que debe saber aprovechar y procesar el conocimiento social al mismo tiempo que la experiencia se vuelva bioconocimiento capaz de dar soluciones a los problemas de diseño. Lo que quiero señalar aquí es que existe una relación de dependencia entre los trabajos atípicos y el capitalismo cognitivo, ya que son los vinculados a estos entornos más flexibles, como laboratorios y agencias donde se busca incentivar la innovación y la creatividad.

Asimismo, los entornos más flexibles requieren del estilo de liderazgo consultivo que se busca dar la oportunidad impulsar e incentivar la creatividad de los empleados al involucrarlos en la toma de decisiones y valorar sus ideas. Proporciona un entorno de confianza y apertura, donde se fomenta el intercambio de perspectivas. Esto genera un sentido de propiedad y empoderamiento, estimulando la innovación y el pensamiento creativo. Como resultado, se promueve el crecimiento y el éxito organizacional mediante la colaboración y el aprovechamiento del potencial creativo de los empleados.

En relación con esto, estos llamados trabajos atípicos suelen vincularse más con el sector de servicios, no obstante, como mostré en el apartado 3.2, el llamado sector de servicios parece no ser suficiente para englobar lo que realiza PixelLogic, ya que a pesar de que sí se ofrecen servicios, no todo lo que se vende lo es. Por lo anterior, es que se retoma la argumentación de Graeber de hablar sobre el sector del conocimiento, haciendo una clara vinculación con el capitalismo cognitivo, pero que sin la emergencia de trabajo atípicos no podría sostenerse.

Sin embargo, la atipicidad del trabajo UX/UI no sólo se basa en el apego a las siete dimensiones que se señala en el apartado 1.2.4. sino que mantiene su flexibilidad en la producción gracias a que se apega a marcos de trabajo flexibles y sobre todo ágiles.

La falsa agilidad, la gestión del tiempo y el design thinking

En el apartado 2.5 presenté en forma de tabla los resultados de la arqueología de los imaginarios sociales de las transformaciones históricas, y al primer imaginario lo titulé la *ágil-flexibilidad*, y es que el régimen de acumulación flexible que caracteriza Harvey requiere la agilidad para transformarse frente a las condiciones cambiantes del entorno.

Por lo anterior, fue que resulta lógico vincular las metodologías Lean y ágiles con la transformación económica de la acumulación flexible, y comprender que el punto modular de dichas transformaciones es la cuestión del tiempo, ya que a lo largo de la investigación éste ha aparecido tanto en el imaginario de la ágil-flexibilidad como en el modelo de negocio de PixelLogic.

En el apartado 2.6, presenté que la razón por la que se debe justificar el tiempo en el diseño es que todos los proyectos que tarden más en ser acabados se van abaratando, por lo que la implementación del flujo tenso termina siendo una así como las quejas de Adrián como jefe de UX Research frente al modelo de trabajo por horas; buscaba alguna alternativa para que los proyectos dejaran de venderse de esta forma y que los diseñadores e investigadores UX tuvieran más tiempo para realizar su trabajo.

En ese mismo apartado señalaba cómo es que las metodologías ágiles, específicamente Scrum, están planteadas para organizaciones y circunstancias donde existen mayor disponibilidad de recursos de tiempo y personales. Pero algo que no había comentado es que no sólo existe cierta incompatibilidad de la metodología que organiza el trabajo (scrum), sino que la forma misma en la que se diseña (el doble diamante) tiene cierto desajuste frente a la forma en la que se quiere trabajar. Este argumento lo desarrolla mejor Don Norman en la actualización de su libro, (que ahora se llama *The design of everyday things*), comenta:

El proceso de doble divergencia-convergencia es bastante efectivo para liberar a los diseñadores de restricciones innecesarias en los espacios de problemas y soluciones. Pero se puede empatizar con el producto manager quien, después de haber dado a los diseñadores un problema para resolver, los encuentra cuestionando la tarea e insistiendo en viajar por todo el mundo para buscar una comprensión más profunda. Incluso cuando los diseñadores comienzan a enfocarse en el problema, no parecen progresar, sino que desarrollan una amplia variedad de ideas y pensamientos, muchos solo a medio formar, muchos claramente poco prácticos. Todo esto puede ser bastante inquietante

para el product manager que, preocupado por cumplir con el cronograma, quiere ver una convergencia inmediata (2013: 221).

La cita de Norman da cuenta de que, a pesar de que el doble diamante funciona para los diseñadores, constantemente los PM y los clientes esperan que se pase directamente al diseño, ver un avance en lo visual. En su libro Norman no recomienda ni desarrolla el Doble Diamante como método de diseño factible para marcos de trabajo, y lo que termina recomendando su propia metodología. Este documento me permite señalar cómo incluso profesionales de la talla de Don Norman reconocen que el trabajo de diseño puede requerir más tiempo del establecido, y en parte ésa es la queja de Adrián, quien sabiendo que el esquema que él utiliza requiere más tiempo, buscó maneras para sustituir el trabajo por horas por algo orientado a los objetivos, al mismo tiempo que estableció el primer diamante como un producto que era susceptible de cobrarse como un producto aparte (la investigación UX) o como un proceso necesario para el diseño.

La dificultad está entonces en que aplicar una metodología orientada al diseño y no al servicio termina siendo una dificultad importante para el funcionamiento de la agencia, por lo que la respuesta PixelLogic es similar al consejo que da Norman; es “ánimelos a explorar libremente, pero manténgalos sujetos a las limitaciones de horario (y presupuesto). No hay nada como una fecha límite firme para lograr que las mentes creativas alcancen la convergencia” (2013: 221).

Todo lo relatado en este apartado muestra la dificultad fáctica y palpable de tratar de aplicar metodologías ágiles descontextualizadas, un modelo de negocio que tiene fricciones con el esquema de diseño y cómo lo central se da en la cuestión del tiempo. Esto se da de esta forma dado que PixelLogic ha aprendido a trabajar con y a pesar de estas tensiones, ya que la

fortaleza de la producción no está en ni en la metodología que se aplique, ni en el modelo de negocios, porque al final de cuentas la fortaleza de las industrias creativas son las personas que componen la organización, quienes están sujetas a su propio imaginario.

Los diseñadores UX/UI: profesionales que se hacen a sí mismos

Aunque no son temas que abordé directamente, la realidad es que el diseñador UX/UI es una persona con diversos capitales para adquirir equipo tecnológico para trabajar y para pagar por su educación, ya que como revisé en el capítulo 5, la mayoría de los diseñadores deben complementar su educación con cursos. O en el caso de los estudiantes colombianos, pagar una universidad privada, para formarse como diseñadores UX/UI.

Junto al capital económico, se requiere tener suficiente capital cultural para saber que existe algo como el diseño UX/UI, pero además tiempo para especializarse en dicha área. Tomando en cuenta los requerimientos individuales para formarse dentro del diseño UX/UI, es interesante reconocer en las historias del capítulo 5 que al ser un área tan especializada, el diseñador UX/UI llega a ella en un especie de recorrido, por el cual se escoge una profesión —*beruf*, en términos weberianos. No es como tal una llamada, pero sí se dan un conjunto de elecciones con las que las personas llegan a un área en la que se sienten cómodos y con posibilidades.

Varios de los testimonios, como el de Adriana o Salvador, sirven para mostrar cómo frente a este imaginario social/institución del trabajo como actividad central de la vida, las personas buscan un trabajo en el cual desenvolverse que los haga *sentir* que son buenos para esa disciplina, al combinar actividades creativas con el trato humano y, por supuesto, la habilidad técnica. Hago énfasis en el sentir, ya que la satisfacción que provoca el éxito en el trabajo es

algo que motiva a que los diseñadores a continuar aprendiendo y buscar más herramientas para desplegar su creatividad.

Sin embargo, este aprendizaje tiene una relación de ida y vuelta con los diseñadores, en el sentido de que es una exigencia del campo la actualización, y un ejemplo de esto es la forma en la que los retos Rally PWR UP! forzaban a los diseñadores a familiarizarse con nuevas tecnologías, de la misma forma en la que la industria ha integrado las actualizaciones de Material 2 a Material 3.

Considero que este mandato de la actualización es una continuidad del mandato del rendimiento (können), ya que en este contexto, el dinamismo constante del campo exige a los profesionales estar al tanto de los avances tecnológicos, las tendencias emergentes y las demandas cambiantes de los usuarios. Aquellos diseñadores que no invierten en un aprendizaje continuo corren el riesgo de quedarse rezagados y, en consecuencia, enfrentar la pérdida de oportunidades laborales. La actualización constante se vuelve fundamental para no sólo mantener la empleabilidad, sino también para enfrentar los desafíos presentes y futuros en el campo del diseño UX/UI.

Pese a que empresas como PixelLogic realizan actividades y dinámicas de capacitación, la realidad es que la actualización termina siendo una actividad individual en la cual el profesional del diseño tiene la obligación de mantenerse a la vanguardia, ya sea pagando más cursos o experimentando con tecnologías emergentes. De acuerdo con los líderes de diseño, esta necesidad de experimentación y actualización es una cualidad de los diseñadores más experimentados y senior, lo que me permite avanzar al siguiente punto.

Seniority y el trabajo como maduración del individuo

Los niveles en el trabajo de Trainee, Junior, Senior y Director mantienen cierta estructura que existe desde los talleres de artesanos, a los cuales se ingresaba siendo aprendiz, para posteriormente ser un colaborador y compañero competente, hasta ser maestro y, posiblemente después, abrir su propio taller. Este es un recorrido que dentro del sector de servicios se ha popularizado para determinar los niveles por lo que una persona debe recorrer para ocupar mejores puestos y sueldos más altos. Sin embargo, en varias industrias como el marketing o la publicidad, se da el caso de que cada nivel debe corresponderse con una edad, por lo que se espera que todos los jóvenes sean trainee y junior, y todos aquellos mayores de 30 sean por lo menos senior.

En este sentido, para el caso de la industria UX/UI al continuar en construcción, conviene preguntarse ¿Cuáles son las características que posee un diseñador senior y por qué la profesionalización es la estrategia principal de PixelLogic?, ya que la respuesta a esta pregunta se puede identificar el tipo de adulto y profesional que se espera de un diseñador.

En primer lugar el diseñador senior debe ser capaz de entregar trabajo de calidad, lo que implica un manejo técnico de la herramienta muy superior a lo que entregaría un junior o un trainee. La calidad en el diseño se puede reconocer en los siguientes aspectos:

- El manejo de las herramientas de diseño, que en un perfil senior se nota tanto en el orden que mantiene en el proyecto de Figma, como en lo que es capaz de proyectar.
- La cultura visual del diseñador deberá ser mucho más vasta que la de los perfiles junior o trainee, tanto por haber sido parte de más proyectos como por haber consumido más imágenes.

- Existe una apropiación más profunda tanto de las guías de estilo y diseño como de la usabilidad de los productos que diseña, cuidando tanto las proporciones como los tamaños de cada elemento del proyecto de figma.
- La velocidad del trabajo tanto para desarrollar trabajo desde cero como para hacer correcciones.

Cada una de estas herramientas son características esperadas de un diseñador a nivel técnico; sin embargo, del diseñador, a diferencia, por ejemplo, de los desarrolladores, se exige una alta inteligencia emocional, sobre todo habilidad para hablar con cortesía. Durante varias secciones del capítulo 3 y 5, tanto diseñadores como Project Managers señalaban la importancia de comunicarse de forma adecuada con los clientes y otros equipos, o en sus palabras, “transmitir sin que duela”, por lo que conviene hacer énfasis en el fenómeno de la cortesía en el discurso.

La cortesía en el discurso no es ajena a la cortesía social que regulan los comportamientos deseados y prohibidos en contextos sociales, pero en el discurso tiene forma de usos honoríficos como el uso del *usted* u otro tipo de reverenciales, que no tienen otro fin que evitar la mala imagen. De acuerdo con Calsamiglia y Tusón (2018: 1981-199), existen tipos de actos potencialmente amenazadores de la imagen:

1. Los actos que amenazan *la imagen positiva del enunciador*, es decir que pueden tomarse como autodegradaciones, confesiones, autocríticas o autoinsultos.
2. Los actos que amenazan *la imagen positiva del destinatario* como lo son los insultos, burlas, sarcasmo, reproches o refutación.
3. Los actos que amenazan la imagen negativa del enunciador, como “aquellos que son potencialmente abiertos a un fracaso o aun daño al exponer los bienes propios o

autolimitar la libertad de acción: oferta compromiso, promesa, etc.” (Calsamiglia y Tusón, 2018: 199).

4. Los actos que amenazan la imagen negativa del destinatario, como actitudes impositivas o que invaden el “territorio” del otro, como las órdenes o las prohibiciones.

Las estrategias de cordialidad permiten que el diseñador dé a entender sus ideas —y discuta, incluso—, pero manteniendo las imágenes positivas y negativas de los interlocutores, permitiendo que la comunicación fluya, ya que cuando alguna de las partes percibe en peligro alguna de las imágenes, o se negocia o se pasa a un enfrentamiento abierto.

En este sentido, el área de Operaciones está mucho más capacitada para evitar este tipo de amenazas y replicar la cortesía. A través de frases como “no soy experto como tú, pero...”, o “no sé cómo expresar mis ideas, pero...”, lo que se hace es mantener un ambiente donde diseñadores y clientes tienen la oportunidad de responder favorablemente a cierto tipo de recomendaciones, consejos o límites.

No quiero decir que los diseñadores carezcan de esas habilidades, pero narraciones como las de Naomi en el apartado 5.4 le dan la razón a Alan de que un área de mejora es justamente la interacción positiva con los clientes que permita defender el trabajo realizado y convencer que se está haciendo un buen trabajo. Es una capacidad del diseñador senior este tipo de interacción donde las estrategias de cortesía se sostienen.

Pero el diseñador senior no sólo es capaz de comprender al cliente y defender su trabajo, sino que incluso debe ser capaz de, si no predecir, intuir lo que el cliente quiere. Como ejemplo está la anécdota dentro del proyecto Cozy, donde se realizaron distintos frames con base en

la paleta de colores que previamente se había construido a partir del moodboard, pero que al cliente no le gustaban. Lo que terminó sucediendo es que los diseñadores encargados del proyecto fueron brevemente sustituidos por Alan y la CEO; dedicaron su tiempo a construir frames bastante alejados de la estética minimalista y formal que tenía Cozy. Esos frames más extravagantes y coloridos fueron aprobados por el cliente.

Esta anécdota me sirve para hacer énfasis en cómo, con un alto grado de profesionalización los diseñadores pueden adelantarse a los clientes, y aunque el proceso haya planteado ciertas directrices, un diseñador senior intuye lo que el cliente va a aprobar. Estas características profesionales, que son características de un diseñador experimentado, no son innatas, sino que a partir del desarrollo de características sensibles es que los diseñadores llegan a un grado de profesionalización que asegura un trato con el cliente. A partir de cualidades como la sensibilidad, la empatía y la creatividad, los diseñadores logran comprender no sólo lo que los usuarios necesitan, sino un trato especial para los clientes, que es el tema del siguiente apartado.

El imaginario del cliente y las habilidades de diseñadores

Tanto la propuesta de los trabajos atípicos como el flujo tenso de Durand señalan que, en este tipo de industrias, el cliente retoma un lugar importante dentro del proceso productivo, llegando incluso a ser los nuevos antagonistas del empleo y de las actividades laborales. Sin embargo, el cliente es el motivo por el cual la agencia sigue adelante, y en este sentido, la relación entre diseñadores y clientes se basa en una negociación constante, a diferencia de la deontología de los desarrolladores, donde “el cliente nunca tiene la razón”. Una vez más, difiriendo del área de desarrollo, donde la mayoría de las veces el cliente no tiene

conocimiento suficiente y actualizado para dirigir el desarrollo, en el caso del diseño, el cliente suele tener intuiciones de cómo es que quiere que luzca su aplicación.

En estos casos de negociación, además de las habilidades sociales de cortesía, los diseñadores cuentan con cualidades de empatía y sensibilidad ideales para otorgar un buen servicio al cliente, y en el caso de PixelLogic, se busca que estas cualidades sean replicadas por todo el personal, diferenciándose de empresas que otorguen el mismo servicio pero que hayan sido fundadas por desarrolladores.

Respecto a la negociación, es interesante dar cuenta de que, de fondo, lo que está a discusión es la cultura visual del cliente, debido a que éste tiene un gusto personal y una expectativa de lo que espera del resultado, frente la cultura visual del equipo de diseño. Sin embargo, en las discusiones sobre el gusto, no ganan los argumentos más objetivos, sino quien logra convencer a través de la confianza. Tal como señalaban los desarrolladores, al final todos los clientes difíciles parecen serlo por falta de confianza en el trabajo de la agencia, y ante este problema la solución es la profesionalización tanto del trabajo como la forma en la que se presentan los resultados.

Ahora bien, en este apartado también deseo presentar cierto imaginario que se tiene sobre los clientes, ya que toda la información y entrevistas que recopilé sirvieron para constituir cierto estereotipo sobre lo que es el cliente difícil y el cliente ideal, tal como se muestra en la tabla 4. Es importante anticipar que no todo el cliente es malo, y esto como tal es sólo un estereotipo que los diseñadores hacen de los clientes que han atendido, contemplando que no existiría nunca un cliente totalmente difícil, ni completamente ideal.

Tabla 4: Estereotipos del Cliente Difícil y el Cliente Ideal

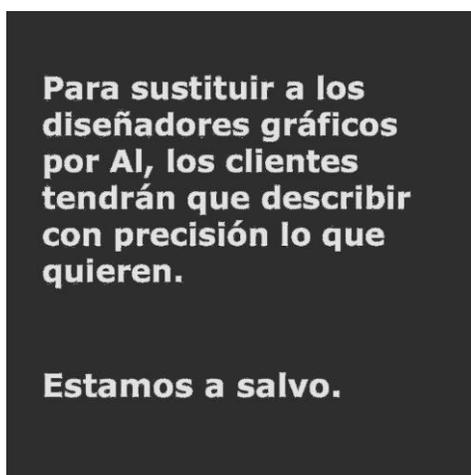
| Cliente Difícil | Cliente Ideal |
|---|---|
| El cliente difícil es aquel que no comprende el trabajo que realiza la agencia, por lo que no ve la complejidad y suele cambiar de opinión. Además es un cliente que escala y se queja con directores o la ceo sobre el desempeño del equipo. Es caprichoso frente a las propuestas que se le presentan y termina por no confiar en el trabajo que se hace. | El cliente ideal de preferencia conoce de los temas de tecnología y las ideas que presenta suelen ser efectivas y aplicables. Se conduce con respeto y mantiene los problemas dentro del equipo que se le asignó sin escalar. En general es un cliente que confía y que es capaz de aportar ideas y consejos al desarrollo. |

Esta forma de presentar a los clientes es la forma en la que los equipos caracterizan y, hasta cierto punto, clasifican. La cercanía o lejanía de alguno de los dos extremos no suele ser una diferencia en el trato, pero sí existe cierta actitud predispuesta.

Para concluir con este apartado y pasar al siguiente, es buen momento para hacer un pequeño comentario sobre un miedo reciente a que la inteligencia artificial (IA) le quite trabajo tanto a diseñadores como a programadores, pero desde mi perspectiva a futuro, mientras los clientes sigan requiriendo de un humano para procesar su información, los diseñadores van a ser necesarios.

El diseño, como proceso, es un intercambio de deseos, necesidades, expectativas e información, en la que los usuarios, los diseñadores y los clientes colaboran y comparten información para obtener un diseño que pretende ser la solución. Es un proceso esencialmente dialógico (Fuentes Mayén, 2016) y como tal requiere un conjunto de fenómenos de interpretación y de comunicación que permita un acuerdo sobre lo que se entregará. Aunque en la actualidad la inteligencia artificial es capaz de procesar el lenguaje natural, para que cumpla con su objetivo requiere una expresión clara sobre el resultado que

se espera. ¿Serán los clientes capaces de expresar específicamente lo que se requiere? En un grupo de diseño la respuesta se dio en forma de meme (ilustración 46):



*Ilustración 45: Futuro de los diseñadores y la inteligencia artificial
(Recibida por WhatsApp)*

Los procesos de diseño y el sentido del arte

El 7 de diciembre del 2022, asistí a una conferencia en el Instituto de Investigaciones Antropológicas, titulada “*El impacto de la antropología en el diseño*”, a cargo de la antropóloga y diseñadora descolonial Dori Tunstall, y en dicha conferencia presentó los siete principios de antropología, y específicamente el principio cuatro señalaba que para hacer antropología del diseño era necesario *eliminar las falsas distinciones entre arte, artesanía y diseño*.

Para esa fecha aún me quedaban un par de semanas de campo, y durante el tiempo que me restó, tuve oportunidad de reflexionar si dicho principio podría ser aplicable, debido a que desde mi perspectiva existen distancias importantes entre el diseño y el arte⁶⁷.

⁶⁷ El tema de la artesanía escapaba de mis datos, ya que dentro del ámbito digital sí existe tanto el diseño digital como el arte digital, pero el aspecto de la artesanía requeriría identificar un fenómeno que pueda calificarse como artesanal.

El primer paso de la reflexión fue establecer las diferencias entre las prácticas que involucran al diseño por un lado y al arte por el otro. Mientras que los artistas hacen residencias o trabajan en talleres propios donde se avanza a su propio ritmo, el diseño se realiza en entornos laborales con reglamentos y una serie de condiciones que predisponen tanto el tiempo que se debe trabajar como el proyecto sobre el que se trabaja. Naturalmente, esto repercute en la forma en la que se paga el producto o resultado, ya que si el artista suele trabajar por destajo, es decir, por obra terminada, los diseñadores suelen ser parte de una organización (ya sea contratados o como freelancers), quienes obtienen su salario por el tiempo que se trabaja.

A estas diferencias es necesario sumarle el imaginario del problema de diseño, por ellos, conviene importante recordar que bajo este imaginario es que se enmarca la creatividad; es decir, toda la creatividad está orientada a resolver un problema específico de diseño, mientras que por su parte, el arte —al menos en su concepción más rígida y moderna—, el problema que pretende resolver es un problema estético. En este sentido, las finalidades de las disciplinas son bastante distantes.

Sin embargo, el argumento más claro es que los diseñadores no se conciben como artistas. Dada su formación orientada al usuario y el foco en la funcionalidad, los diseñadores conciben su propia actividad como una orientada a fines prácticos donde es mucho más importante lo funcional y la función, incluso encima de lo estético.

Finalmente, resulta interesante retomar la tipología de la producción sígnica, ya que mientras el diseñador, por motivos de usabilidad, emplea la reproducción de unidades combinatorias y la reproducción de estilización para que las personas puedan generar semiosis conocidas con signos conocidos, el arte recurre más a la invención al vincular expresiones gráficas con significados en relaciones que nunca nadie lo había hecho.

En este sentido, al fijarse en las prácticas, la finalidad, los procesos creativos y la tipología de la producción, se puede sostener una distinción entre las prácticas de diseño y las prácticas de producción de arte, no sólo consistente, sino necesaria para nombrar y hablar de cierto tipo de prácticas dentro del capitalismo.

Diseño UX/UI: entre la creatividad y el capitalismo

A lo largo de esta tesis, el capitalismo y la creatividad aparecen entrecruzados en la práctica del diseño UX/UI. Mientras en el capítulo 2 se señala la génesis de instituciones e imaginarios sociales económicos y administrativos que predeterminan la constitución del sector UX/UI y el mercado del trabajo de los diseñadores. En el capítulo 3, se identifica cómo dichos imaginarios se institucionalizaron dentro de la agencia y predeterminan — como se muestra en los capítulos 4 y 5— la actividad creativa.

Al abrir la caja negra de las interfaces, reconocí que en la actualidad el capitalismo sí implementa dinámicas creativas, pero que más allá de la innovación técnica o del producto, lo que se hace es ponerles precio a ciertos valores culturales, a través de la investigación, extrayendo lo que las personas de cualquier localidad consideran valioso con el fin de presentarlo después en un producto a su venta.

Las herramientas para ese proceso no sólo son de tipo técnico, sino que además deben posibilitarse en el proceso de trabajo, por tanto, la institucionalización del flujo tenso en forma de metodologías ágiles es un marco que incentiva la creatividad y la generación de ideas, pero que no deja de lado ciertos imaginarios del trabajo como la principal actividad de la vida, dinámicas de premios y castigos, así como estrategias de contratación.

Por último, es importante hacer un comentario sobre la innovación, ya que como señaló la cita de Sandra en el apartado 5.5, es difícil innovar a nivel de UX/UI, y muchas veces la innovación más bien depende de empresas que producen y comercializan tecnología. En este sentido, las grandes empresas tecnológicas son hegemónicas en la innovación de experiencia de usuario, y es posible notarlo desde que gran parte del diseño UI se basa en las guidelines que esas mismas empresas publican y actualizan.

Aunque existe un discurso sobre la importancia de la creatividad y las ideas, la realidad es que no se solicitan toda la creatividad ni todas las ideas, sino sólo aquellas que vayan acorde con el espíritu del capitalismo.

Evaluación de la investigación y pasos a futuro

En esta última sección de la investigación, haré una evaluación del proyecto de la investigación. El propio proyecto de escritura sirvió para cumplir cada uno de los objetivos particulares, por lo que aún queda evaluar si se cumplió el objetivo general de la investigación.

Gran parte de la investigación se dedica a describir cómo es que se toman decisiones durante el proceso de diseño, así como cuáles son las interacciones y dinámicas que permiten el surgimiento de una interfaz. En este sentido, al dar cuenta de cómo son los procesos, se logró identificar cómo los imaginarios sociales permanecen las instituciones que motivan los patrones de acción y pensamiento, especialmente en el capítulo 4.

Es posible argumentar que, mientras que en el capítulo 4 describe los aspectos técnicos de la investigación y el diseño UX/UI, el capítulo 3 sirve como el contexto específico que predetermina lo que los diseñadores hacen. Por tanto, al identificar dentro de la descripción

del entorno laboral y las actividades técnicas los imaginarios sociales involucrados, se cumple el objetivo general de la investigación.

En este sentido, la respuesta a la pregunta general es respondida a lo largo de toda la investigación a escalas diferentes, disponibles para consultarse de forma independiente, y en esta sección final de conclusiones se muestra la interacción entre las diferentes escalas, y permite señalar, tal como dicta la hipótesis, que la institucionalización de imaginarios sociales efectivamente se negocian con la práctica diaria, lo que señala la tensión entre lo que se supone que debe hacerse y lo que efectivamente se hace.

Referente al marco teórico utilizado, es importante señalar que las teorías que se utilizaron para dar cuenta del trabajo en la sociedad contemporánea fueron ideales para la comprensión del fenómeno, ya que me permitieron ir más allá de las propuestas clásicas de la antropología del trabajo, generalmente, fordista.

Por su parte, el diseño teórico-metodológico para el análisis de imaginarios sociales desde la investigación etnográfica, resultó ser efectivo, pero aun así presenta dificultades metodológicas debido a la experiencia que tiene el investigador en campo. El problema está en cómo es que la antropología y aquello nombrado como social puede dar cuenta de una experiencia colectiva e imaginada como los imaginarios sociales.

El tratamiento tradicional de los imaginarios sociales se ha dado principalmente desde el campo de la sociología, cuyo método se basa en la construcción de objetos sociológicos, lo que implica una mirada de la realidad desde un punto de vista teórico. En contraste, la práctica antropológica trata con fenómenos de observación directa, y es a través de la sistematización que surgen categorías y conceptos teóricos.

En este sentido, el análisis de los imaginarios sociales desde la antropología debe permitir el surgimiento de estos a través de la convivencia diaria, sin embargo, considero bastante útil la consulta de materiales significativos, escritos o audiovisuales, que acorten el camino de la investigación, tal como yo hice al construir el capítulo arqueológico de la historia económica y administrativa global. En este sentido, rescato la utilidad del método arqueológico para el análisis de imaginarios sociales, que permita dar cuenta del surgimiento de instituciones, imaginarios y discursos que impacten directamente en las actividades de las personas.

Finalmente, espero que esta investigación sirva en un futuro para hacer análisis de aplicaciones específicas, es decir, vincular fenómenos sociales con tecnologías digitales y su constitución, lo que posibilitaría identificar no sólo los imaginarios generales de la génesis de una aplicación, sino imaginarios específicos, por ejemplo, respecto al amor en Bumble, el trueque en Olio o la meditación Lojong.

Para concluir, considero importante continuar con estas investigaciones en lugares de trabajo, y aunque en esta tesis mencioné algunas características y dinámicas de los desarrolladores, al ser realmente los fabricantes de un producto digital, vale la pena hacer una investigación enfocado en ellos, pero cuyo foco no sería ya la interfaz de usuario, sino el algoritmo.

Bibliografía

2001a Agile Alliance, “Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software”, en *Agile Manifesto*, consultado el 8 de Febrero del 2023, disponible en <
<https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>>

2001b Agile Alliance, “Principios del Manifiesto Ágil”, en *Agile Manifesto*, consultado el 8 de Febrero del 2023, disponible en <
<https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>>

Álvarez, Albert

2012 *Imaginario Sociales: Las Significaciones del Mundo Imagónico en la Metrópolis Contemporánea*, Distrito Federal, México, Parnass.

Álvarez Newman, Diego

2012 “El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. Una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005)”, en *Sí somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos*, no. 2, vol. 12, julio-diciembre, pp. 181-201.

2021 AMVO, “Estudio sobre Venta Online en México – 2020”, en *Asociación Mexicana de Venta Online*, consultado el 5 de Marzo del 2023, disponible en <
<https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2021/>>

Angrosino, Michael

2012 *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*, Madrid, España, Ediciones Morata

Barthes, Roland

1986 “Retórica de la Imagen”, en Roland Bartes, *Lo Obvio y lo Obtuso*, Barcelona, España, Paidós, pp.29-47.

Batthyány, Karina

2015 “Las políticas y el cuidado en América Latina: una mirada a las experiencias regionales”, *Serie Asuntos de Género*, no. 124, Santiago de Chile, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Baudrillard, Jean

1994 *Critica de la economía política del signo*, Distrito Federal, México, Siglo XXI.

Benavente, José Miguel y Mateo Grazzi

2018 *Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*, Montevideo, Uruguay, UNESCO-Banco Interamericano de Desarrollo

2005 *Gn.*, 3: 17 y 19, *La Biblia*, Bogotá, Colombia, Educar Editores

Boden, Margaret

1994 *La Mente Creativa. Mitos y Mecanismos*, Barcelona, España, Gedisa.

Bruner, Edward M.

1986 “Ethnography as Narrative” en Victor Turner y Edward Bruner (eds.), *The Anthropology of Experience*, Illinois, University of Illinois, pp. 139-155

Cabranes, Flora, Mauricio Domínguez y Rafael Ortiz

2019 “Del milagro mexicano a la globalización neoliberal y su materialización en la ciudad de Mérida, México”, *Península*, no. 1, vol. 14, pp. 51-79.

Calsamiglia, Helena y Amparo Tusón

2012 *Las Cosas del Decir. Manual de Análisis del Discurso*, 3ª ed, Ciudad de México, Ariel.

Castillo Figueroa, Giovanni

2021 “La tentación del Aleph. Reflexiones sobre la etnografía y el diario de campo”, en Betzabé Márquez y Emanuel Rodríguez (coords.), *Etnografías desde el reflejo: práctica-aprendizaje*, Ciudad de México, México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 33-60.

Castells, Manuel

2001 *La Galaxia Internet: Reflexiones sobre internet empresa y sociedad*, Barcelona, España, Areté

Castoriadis, Cornelius

1997 “El Imaginario Social Instituyente”, *Zona Erógena*, Argentina, no.35, pp.1-9.

Castoriadis, Cornelius

2001 *Figuras de lo Pensable*, Distrito Federal, México, Fondo de Cultura Económica.

Castoriadis, Cornelius

2006 *Una Sociedad a la Deriva: Entrevistas y Debates (1974-1997)*, Buenos Aires, Argentina, Katz Editores.

Castoriadis, Cornelius

2013 *La Institución Imaginaria de la Sociedad*, Buenos Aires, Argentina, Tusquets.

Chiavenato, Idalberto

2004 *Comportamiento Organizacional*, Distrito Federal, México, Thompson.

2022 Coderhouse, “Clase 2. Metodologías de diseño & UX research + Clase 3. User persona benchmarking competencia”. [*Material de Enseñanza*]

Couldry, Nick y Ulises A. Mejias

2019 *The Cost of Connection: how data is colonizing human life and appropriating it for capitalism*, Stanford, United States of America, Stanford University Press.

De la Garza, Enrique

2000 “La Flexibilidad del trabajo en América Latina” en Enrique De la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Distrito Federal, México, COLMEX/UAM/FCE, pp. 148-178.

De la Garza, Enrique

2007 “Los límites de la reestructuración productiva en México”, *Revista Trabajo*, no. 4, pp. 49-80.

De la Garza, Enrique

2011a “Presentación”, en Jean-Pierre Durand, *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*, Distrito Federal, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 13-20.

De la Garza, Enrique

2011b “Introducción: construcción de la identidad y acción colectiva entre trabajadores no clásicos como problema”, en Enrique de la Garza (coord.), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva Tomo I*, Distrito Federal, México, Plaza y Valdés Editores, pp. 11-22.

De la Garza, Enrique

2011c “Trabajo a-típico ¿Identidad o fragmentación? Alternativas de análisis” en Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas (Coord.), *Trabajos atípicos y precarización del empleo*, Distrito Federal, México, El Colegio de México, pp. 49-80.

DeLanda, Manuel

- 2021 *Teoría de los ensamblajes y complejidad social*, Buenos Aires, Argentina, Tinta Limón.
- Dosse, François
- 2018 *Castoriadis. Una Vida*, Buenos Aires, Argentina, Cuenco de Plata.
- Durand, Gilbert
- 1979 *Las Estructuras Antropológicas de lo Imaginario*, Madrid, España, Taurus.
- Durand, Jean-Pierre
- 2011 *La Cadena Invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*, Distrito Federal, México, Fondo de Cultura Económica.
- Durand, Jean-Pierre
- 2021 *Fabricar al hombre nuevo: ¿Trabajar, consumir y callarse?*, Ciudad de México, México, Akal.
- Eco, Umberto
- 2015 *Tratado de Semiótica General*, Distrito Federal, México, DeBolsillo.
- 2022 Equipo editorial de Indeed, “¿Cuáles son las diferencias entre líder y jefe?”, en *Indeed*, consultado el 8 de Febrero del 2023, disponible en <<https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/diferencias-entre-lider-y-jefe>>
- Escobar, Arturo
- 2003 “Mundos y conocimientos de otro modo. El programa de investigación de modernidad/colonialidad”, *Tabula Rasa*, num.1 , enero-diciembre, pp. 51-86.
- Engels, Federico
- 1969 “El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre”, en Carlos Marx y Federico Engels, *Obras Escogidas*, Moscú, Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, Editorial Progreso, pp. 378-400.
- Esqueda, Román
- 2000 *El juego del diseño. Un acercamiento a sus reglas de interpretación creativa*, Distrito Federal, México, Editorial Designio.
- Fernández Collado, Carlos
- 2009 *La Comunicación en las Organizaciones*, Distrito Federal, México, Trillas.
- Fleck, Ludwik

- 1986 *La Génesis y el Desarrollo de un Hecho Científico*, Madrid, España, Alianza.
- Fortanet Fernández, Joaquín
- 2015 *Foucault. Aprender a Pensar*, España, RBA Coleccionables.
- Foucault, Michel
- 2010 *Las Palabras y las Cosas. Una arqueología de la ciencias humanas*, Distrito Federal, México, Siglo XXI.
- Fowler, Roger y Bob Hodge
- 1986 “Reglas y Regulaciones”, en Roger Fowler, Bob Hodge, Gunther Kress y Tony Trew , *Lenguaje y Control*, Distrito Federal, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 36-64.
- Fuentes, Agustín
- 2018 *La Chispa Creativa. Cómo la imaginación nos hizo humanos*, Barcelona, España, Ariel.
- Fuentes Mayén, Eloisa
- 2016 “El diseño: un discurso dialógico”, en Carlos Arozamena, Irene Aurora Pérez Rentería y Ana Julia Arroyo Urióstegui (coords.), *Arte, Teoría y Tecnología en el Diseño*, Ciudad de México, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Fumagalli, Andrea
- 2010 *Bioeconomía y Capitalismo Cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación*, Madrid, España, Traficantes de Sueños
- Gallagher, Shaun
- 2023 *Embodied and Enactive Approaches to Cognition*, Cambridge, England, Cambridge University Press
- 2001 Ghelfi, Donna, “El motor de la creatividad en la economía creativa: entrevista a John Howkins”, en *WIPO/archive.org*, consultado el 1 de enero del 2023, disponible en <https://web.archive.org/web/20190704104957/https://www.wipo.int/sme/es/documents/cr_interview_howkins.html>
- Goldfarb, Brent, Kisch David, y Pfarrer, Michael.
- 2005 “Searching for Ghosts: Business Survival, Unmeasured Entrepreneurial Activity and Private Equity Investment in the Dot-Com Era”, *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/SSRN.825687

González, Cesar

2007 *El significado del diseño y la producción del entorno*, Distrito Federal, México, Designio.

González, Darío y Araceli Soní

2016 “Aportaciones de la Bauhaus al arte y al diseño”, en Carlos Arozamena, Irene Aurora Pérez Rentería y Ana Julia Arroyo Uriósteguí (coords.), *Arte, Teoría y Tecnología en el Diseño*, Distrito Federal, Ciudad de México, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 35-46.

Graeber, David

2015 *The Utopía of Rules. On Technology, Stupidity and the Secret Joys of Bureaucracy*, New York, United States of America, Melville House Publishing

Graeber, David

2020 *Bulshit Jobs*, Ciudad de México, México, Ariel.

Graeber, David

2022 *En Deuda: Una historia alternativa de la economía*, Barcelona, España, Ariel.

Guber, Rosana

2015 *La Etnografía: Método, Campo y Reflexividad*, Ciudad de México, México, Siglo XX

Habermas, Jürgen

2007 *Ciencia y técnica como “ideología”*, Madrid, España, Tecnos.

Han, Byung-Chul

2012 *La Sociedad del Cansancio*, Barcelona, España, Herder.

Harvey, David

2007 *Breve historia del neoliberalismo*, Madrid, España, Akal.

Harvey, David

2012 *La condición de la posmodernidad: Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Buenos Aires, Argentina, Amorrortu.

2020 HDC Noticias, en *Honduras Digital Challenge*, consultado el 27 de Marzo del 2023, disponible en <https://hondurasdigitalchallenge.com/2020/05/21/metodologia-scrum-una-herramienta-util-para-agilizar-tus-proyectos/> >

Herkovits, Melville Jean

1973 *El Hombre y sus Obras*, Distrito Federal, México, Fondo de Cultura Económica.

2023 Hernández Solana, María, “El mercado de las ‘apps’ sufre por primera vez en 2022 una caída en el gasto de los usuarios”, en *The Objective*, consultado el 1 de Febrero del 2023, disponible en < <https://theobjective.com/economia/2023-01-16/mercado-apps-caida-gastos/> >

Hine, Christine

2000 *Etnografía Virtual*, Barcelona, España, Editorial UOC.

Hine, Christine

2015 *Ethnography for the internet: Embedded, embodied, and every day*, London, England, Bloomsbury.

Ingold, Tim

1986 *Evolución y Vida Social*, Distrito Federal, México, Grijalbo.

Ingold, Tim y Elizabeth Hallam

2007 *Creativity and Cultural Improvisation*, Oxford, England, Berg.

Ingold, Tim

2011a *Being Alive. Essays on movement, knowledge and description*, London, England, Routledge.

Ingold, Tim

2011b “Walking the Plank. Meditations on a process to skill”. en Tim Ingold, *Being Alive. Essays on movement, knowledge and description*, London, England, Routledge, pp. 51-62.

Ingold, Tim

2016 “La creatividad que se experimenta”, *Innovación e Investigación en Arquitectura y Territorio*, no. 5 diciembre. DOI:<https://doi.org/10.14198/i2.2016.5.13>

Ingold, Tim

2017 “¡Suficiente con la etnografía!”, *Revista Colombiana de Antropología*, no.2, vol. 53, Julio-Diciembre, pp. 143-159.

Ingold, Tim

- 2020 *Antropología ¿Por qué importa?*, Madrid, España, Alianza.
- Ingold, Tim
- 2022a “The temporality of the landscape”, en Tim Ingold, *The Perception of the Environment: Essays on Livelihood, Dwelling and Skill*, London, England, Routledge, pp. 234-258.
- Ingold, Tim
- 2022b “Creation beyond Creativity”, en Tim Ingold, *Imagining for Real. Essays on Creation, Attention and Correspondence*, London, England, Routledge, pp. 15-28.
- Ingold, Tim
- 2022c “Culture, nature, environment. Step to an ecology of life” en Tim Ingold, *The Perception of the Environment: Essays on Livelihood, Dwelling and Skill*, London, England, Routledge, pp. 14-30.
- 2017 Jen, Natasha, “Natasha Jen: *Design thinking* is Bullsh*t “, en *YouTube*, consultado el 12 de Marzo del 2023, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=rAleGrTdUg> >
- Jung, Carl
- 1970 *Arquetipos e Inconsciente Colectivo*, Barcelona, España, Paidós.
- Kant, Immanuel
- 2012 *Fundamentación para una Metafísica de las Costumbres*, Madrid, España, Alianza.
- Kranzberg, Melvin
- 1986 “Technology and History: Kranzberg’s Laws”, *Technology and Culture*, vol.27, no.3, pp. 544-560.
- Kozinetz, Robert
- 1998 “On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture”, *Advances in Consumer Research*, vol. 25, pp.366-371.
- Kozinetz, Robert
- 2015 *Netnography: Redefined*, Los Angeles, United States of America, Sage
- Kvale, Steinar

2011 *Las Entrevistas en Investigación Cualitativa*, Madrid, España, Ediciones Morata

Latour, Bruno

1995 *La Vida en el Laboratorio. La construcción de los hechos científicos*, Madrid, España, Alianza Editorial.

Latour, Bruno

2001 *La Esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*, Barcelona, España, Gedisa.

Latour, Bruno

2008 *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*, Buenos Aires, Argentina, Manantial.

Likert, Rensis

1968 *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*, Bilbao, Portugal, Deusto

2019 López Martínez, Santiago, *Imaginario Sociales de la Cibercultura: Foro /b/ de 4chan como Institución Cibercultural*, tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, México.

López Martínez, Santiago

2022 “Imaginario Sociales de la Cibercultura e Instituciones Ciberculturales”, en Daniel Horacio Cabrera Altieri (coord.), *Imaginario y Tecnologías. Interpretaciones de la digitalización de la vida*, Xalapa, Veracruz, Red Iberoamericana de Academias de Investigación.

Mardones, José María y Nicanor Ursúa

2010 *Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales*, Distrito Federal, México, Fontamara.

Margolin, Victor

2005 *Las políticas de lo artificial. Ensayos y estudios sobre diseño*, Distrito Federal, México, DeSignio

Martín Juez, Fernando

2002 *Contribuciones para una antropología del diseño*, Barcelona, España, Gedisa.

Marx, Karl

1975 *El Capital. Tomo I, Vol. 2. Libro primero. El proceso de producción del capital*, Distrito Federal, México, Siglo XXI.

2022 Material Design, “Homepage”, en *Material Design*, consultado el 8 de mayo junio del 2023, disponible en < <https://m2.material.io/> >

Maturana, Humberto

2009 *La Realidad: ¿objetiva o construida? Tomo II. Fundamentos biológicos del conocimiento*, España, Anthropos- Universidad Iberoamericana – ITESO.

Matus, Maximino, Jordi Colobrans y Artur Serra

2018 “Introducción: El proyecto de la tecnoantropología”, en Maximino Matus, Jordi Colobrans y Artur Serra (coords) *Cultura, diseño y tecnología: Ensayos de tecnoantropología*, Tijuana, México, El Colegio de la Frontera Norte.

McLuhan, Marsahll

1975 *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*, Distrito Federal, México, Editorial Diana.

Médor, Ducange

2016 “¿Qué significa trabajar? Una aproximación a la visión de los *freelance* sobre la actividad laboral”, *Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad*, no. 67 Septiembre/Diciembre, vol. 23, pp. 203-237.

Mendoza-Canales, Ricardo

2015 *Husserl. Aprender a Pensar*, España, RBA Coleccionables.

Mirzoeff, Nicholas

2016 *Cómo ver el mundo. Una nueva introducción a la cultura visual*, Ciudad de México, México, Paidós.

Montero, Cecilia

1997 “Trabajo y desarrollo endógeno: notas para una ética del trabajo en América Latina”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, no. 5, año 3, pp. 5-18.

Moreno, Leonardo, Carmen Zetina y Verónica Ariza

2020 *Diseño, Cultura y Antropología. Apuntes para un estado del arte*, Ciudad Juárez, México, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Moreta, Ignasi

- 2019 *Conversación con Lluís Duch. Religión, comunicación y política*, Barcelona, España, Fragmenta.
- Morin, Edgar
- 2011 *El Cine o el Hombre Imaginario*, Barcelona, España, Paidós.
- Moscovici, Serge
- 1979 *El Psicoanálisis, su imagen y su público*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Huemul
- Mouzakitis, Angelos
- 2014 “Social-Historical”, en Suzi Adams (ed.), *Cornelius Castoriadis. Key Concepts*, New York, United States of America, Bloomsbury.
- Narváez Tijerina, Adolfo Benito y Gabriela Carmona Ochoa
- 2022 “Etnografía y netnografía en la investigación sobre lo imaginario” en Felipe Aliaga Sáez (ed.), *Investigación Sensible. Metodologías para el estudio de imaginarios y representaciones sociales*, Bogotá, Colombia, Universidad Santo Tomás.
- Newbigin, John
- 2010 *La Economía Creativa. Una guía introductoria*, London, England, British Council
- Nielsen, Jakob
- 1993 *Usability Engineering*, California, United States of America, Morgan Kaufmann.
- Norman, Donald
- 1990 *La Psicología de los Objetos Cotidianos*, Madrid, España, Nerea.
- Norman, Donald
- 2013 *The Design of Everyday Things*, New York, United States of America, Basic Books.
- Novick, Martha
- 2000 “La transformación de la organización del trabajo”, en Enrique De la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Distrito Federal, México, COLMEX/UAM/FCE, pp. 123-147.
- O’Neil, Cathy

2017 *Armas de Destrucción Matemática. Como el Big Data aumenta la desigualdad y amenaza la democracia*, Madrid, España, Capitán Swing.

O'Reilly, Karen

2005 *Ethnographic Methods*, London, England, Routledge.

Ortega Riquelme, Juan Manuel

2004 “Corporativismo vs liberalismo en los Estados Unidos del New Deal: el National Industrial Recovery Act”, *Secuencia*, no. 58, enero-abril, pp. 97-130

Otto, Ton y Rachel Charlotte Smith

2022 “Antropología del Diseño. Un estilo distinto de conocimiento”, en Ton Otto, Rachel Charlotte Smith y Mette Gislev Kjærsgaard, *Entre Hacer y Conocer. Seis textos sobre antropología del diseño y antropología visual*, Morelia, México, Escuela Nacional de Estudios Superiores-Unidad Morelia.

Peña Ríos, Yessica Adriana y Manuel Ernesto Forero Garzón

2018 “La era de la Economía Naranja”, *Perspectivas*, no. 9, enero-marzo, pp.10-15

Piketty, Thomas

2014 *El capital en el siglo XXI*, Distrito Federal, México, Fondo de Cultura Económica.

Pink, Sara, Heather Horst, John Postill, Larissa Hjorth, Tania Lewis y Jo Tacchi

2019 *Etnografía Digital. Principios y práctica*, Madrid, España, Editorial Morata.

2020 Píldoras UX, “#35 El modelo del doble diamante en UX”, en *Píldoras UX*, consultado el 12 de Marzo del 2023, disponible en <<https://pildorasux.com/podcast/35-el-modelo-del-doble-diamante-en-ux/>>

Polanyi, Karl

1976 “El Sistema Económico como Proceso Institucionalizado”, en Maurice Godelier (comp.), *Antropología y Economía*, Madrid, España, Anagrama, pp.155-178.

Ramírez Camargo, Carol y Felipe Aliaga Sáez

2022 “Teoría Fundamentada e Imaginarios Sociales”, en Felipe Aliaga Sáez (ed.), *Investigación Sensible. Metodologías para el estudio de imaginarios y representaciones sociales*, Bogotá, Colombia, Universidad de Santo Tomás, pp.165-200.

Reygadas, Luis

- 2011 “Introducción. Trabajos atípicos, trabajos precario: ¿dos caras de la misma moneda?”, en Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas (Coord.), *Trabajos atípicos y precarización del empleo*, Distrito Federal, México, El Colegio de México, pp. 21-45.

Rojas García, Georgina y Carlos Salas Páez

- 2011 “Precariedad Laboral y la Estructura del Empleo en México, 1995-2004”, en Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas (Coord.), *Trabajos atípicos y precarización del empleo*, Distrito Federal, México, El Colegio de México, pp. 117-157.

Royo, Javier

2004 *Diseño Digital*, Barcelona, España, Paidós.

- 2021 Sacristan, Laura “Nuevo récord del gasto mundial en aplicaciones en 2021, según Sensor Tower: Tiktok y juegos como PUBG Mobile tienen la culpa”, en *Xataka Movil*, consultado el 31 de enero del 2023, disponible en <<https://www.xatakamovil.com/aplicaciones/nuevo-record-gasto-mundial-aplicaciones-2021-sensor-tower-tiktok-juegos-como-pubg-mobile-tienen-culpa> >

Sadin, Éric

2018 *La Silicolonización del mundo: la irresistible expansión del liberalismo digital*, Buenos Aires, Argentina, Caja Negra.

Saldaña, Johnny

2016 *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Los Angeles, United States of America, Sage.

Salgado, Eva y Frida Villavicencio

2022 *Claves para una Antropología Semiótica. Sociedad, lenguaje y sentidos: una compleja interacción* (texto no publicado).

- 2023 Sanchez López, Diana Michell, *La Sinfonía de los Colores: Un estudio sobre el poder y la tecnociencia*, tesis de licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.

- 2021 Santander, “La metodología Lean: el ‘menos es más’ aplicado a la empresa”, en *Santander Becas*, consultado el 7 de febrero del 2023, disponible en: <<https://www.becas-santander.com/es/blog/metodologia-lean.html#:~:text=te%20lo%20explicamos.->>

,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20metodolog%C3%ADa%20Lean%3F,el%20m%C3%ADnimo%20de%20recursos%20posibles. >

2022 Santander, “¿Qué es una *startup*?”, en *Santander*, consultado el 31 de enero del 2023, disponible en < <https://www.santander.com/es/stories/que-es-una-startup> >

Schwab, Klaus

2017 *La Cuarta Revolución Industrial*, Ciudad de México, México, Debate.

Scolari, Carlos Alberto

2018 *Las Leyes de la Interfaz. Diseño, Ecología, Evolución, Tecnología*, Barcelona, España, Gedisa.

2013 Sevilla Arias, Andrés, “Burbuja de las Punto-com”, en *Economipedia*, consultado el 31 de enero del 2023, disponible en <<https://economipedia.com/definiciones/burbuja-de-las-Punto-com.html>>

Sparke, Penny

2004 *Diseño y Cultura: Una Introducción*, Barcelona, España, Gustavo Gili.

Srnicek, Nick

2018 *Capitalismo de Plataformas*, Buenos Aires, Argentina, Caja Negra.

Taylor, Frederick Winslow.

1980 *Principios de la Administración Científica*, Distrito Federal, México, El Ateneo.

Top Companies

2021 *Definiciones* (texto no publicado).

Tunstall, Dori

2022 “El impacto de la antropología en el diseño”, Instituto de Investigaciones Filosóficas, 7 de diciembre del 2022.

2021 UNESCO, “Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible”, en *UNESCO*, consultado el 31 de enero del 2023, disponible en <<https://es.unesco.org/commemorations/international-years/creativeeconomy2021#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20creativa%20es%20uno,en%20cualquier%20parte%20del%20mundo>>

Varela, Francisco

- 2005 *Conocer: Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas*, Barcelona, España, Gedisa.
- Weber, Max
- 1991 *¿Qué es la burocracia*, Buenos Aires, Argentina, Leviatán.
- Weber, Max
- 1991 *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Puebla, México, Premia Editora
- Weber, Max
- 2014 *Economía y Sociedad*, Ciudad de México, México, FCE.
- Weeks, Kathi
- 2020 *El Problema del Trabajo. Feminismo, marxismo, políticas contra el trabajo e imaginarios más allá del trabajo*, Madrid, España, Traficantes de Sueño.
- West, Richard y Lynn Turner
- 2005 *Teoría de la Comunicación*, Madrid, España, McGraw-Hill
- Wittgenstein, Ludwig
- 1999 *Investigaciones Filosóficas*, Barcelona, España, Atalaya.
- Wittgenstein Ludwig
- 2014 “Tractatus Logico-Philosophicus”, en Ludwig Wittgenstein, *Wittgenstein I*, Ciudad de México, México, Gredos.
- Wolf, Eric R.
- 2006 *Europa y la gente sin historia*, Ciudad de México, México, Fondo de Cultura Económica
- Zukerfeld, Mariano
- 2006 “Bienes Informacionales y Capitalismo Cognitivo. Conocimiento, información y acceso en el siglo XXI”, *Razón y Palabra*, no. 54.
- Zunzunegui, Santos
- 1998 *Pensar la imagen*, Barcelona, España, Cátedra.

Tabla de Entrevistas

| Nombre | Puesto | Área | Días de Entrevista |
|-----------|---|--------------------|---------------------------|
| Adrián | Líder de UX Research | UX Research | 8 de diciembre del 2022 |
| Adriana | Diseñadora UI Jr. | Diseño UX/UI | 8 de noviembre del 2022 |
| | | | 9 de noviembre 2022 |
| | | | 10 de noviembre del 2022 |
| Alan | Líder de Diseño UX/UI | Diseño UX/UI | 8 de diciembre del 2022 |
| Alex | Desarrollador Middle | Desarrollo | 23 de diciembre del 2022 |
| CEO | Directora Ejecutiva / Chief Executive Officer | Dirección / Ventas | 12 de diciembre del 2022 |
| Christian | Desarrollador | Desarrollo | 20 de diciembre del 2022 |
| Dante | UX Researcher | UX Research | 28 de septiembre del 2022 |
| David | Desarrollador Middle | Desarrollo | 23 de diciembre del 2022 |
| Eduardo | Líder de Operaciones | Operaciones | 12 de diciembre del 2022 |
| Galia | Líder de Talent | Talent | 19 de diciembre del 2022 |
| Jessica | Diseñadora UX Jr. | Diseño UX/UI | 18 de octubre del 2022 |
| | | | 19 de octubre del 2022 |
| | | | 20 de octubre del 2022 |
| Jimena | Product Manager | Operaciones | 22 de noviembre del 2022 |
| | | | 23 de noviembre del 2022 |
| | | | 24 de noviembre del 2022 |
| Jorge | Líder de Tecnología / Desarrollo | Desarrollo | 21 de diciembre del 2022 |
| Kenia | <i>Project manager</i> | Operaciones | 6 de diciembre del 2022 |
| | | | 7 de diciembre del 2022 |
| | | | 8 de diciembre del 2022 |
| Mayra | <i>Project manager</i> | Operaciones | 22 de noviembre del 2022 |
| | | | 24 de noviembre del 2022 |
| Misael | Diseñador UI Sr. | Diseño UX/UI | 1 de noviembre del 2022 |
| | | | 2 de noviembre del 2022 |
| | | | 6 de diciembre del 2022 |
| Nadia | UX Researcher Jr. | UX Research | 2 de noviembre del 2022 |
| | | | 3 de noviembre del 2022 |

| | | | |
|----------|------------------------------------|--------------|---------------------------|
| Naomi | Diseñadora UI Jr. | Diseño UX/UI | 24 de octubre del 2022 |
| | | | 26 de octubre del 2022 |
| | | | 27 de octubre del 2022 |
| Nicolás | UX Researcher Jr. | UX Research | 4 de octubre del 2022 |
| | | | 5 de octubre del 2022 |
| | | | 7 de octubre del 2022 |
| Pablo | Líder de Proyectos Internacionales | Diseño UX/UI | 22 de diciembre del 2022 |
| Ricardo | UX Researcher Sr. | UX Research | 14 de septiembre del 2022 |
| Salvador | UX Researcher Jr. | UX Research | 12 de octubre del 2022 |
| | | | 13 de octubre del 2022 |
| | | | 14 de octubre del 2022 |
| Samantha | Ventas Jr. | Ventas | 23 de septiembre del 2022 |
| Samuel | UX Researcher Sr. | UX Research | 11 de octubre del 2022 |
| | | | 12 de octubre del 2022 |
| Sandra | Diseñadora UI Jr. | Diseño UX/UI | 1 de noviembre del 2022 |
| | | | 2 de noviembre del 2022 |
| Uziel | Desarrollador | Desarrollo | 29 de diciembre del 2022 |

Glosario de Términos

- **Accountability:** Se refiere a la responsabilidad y obligación de rendir cuentas por las acciones y decisiones tomadas. Implica asumir la responsabilidad de los resultados y ser transparente en la toma de decisiones.
- **Agile Alliance:** Es una organización sin fines de lucro dedicada a promover los valores y principios de los enfoques ágiles en el desarrollo de software y gestión de proyectos. Proporciona recursos, eventos y oportunidades de aprendizaje para profesionales ágiles.
- **App/Aplicaciones:** Una aplicación (app) se refiere a un programa de software diseñado para ejecutarse en dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes o tabletas. Las aplicaciones proporcionan funcionalidades específicas, como juegos, redes sociales, herramientas de productividad, etc.
- **Arquitectura de Información:** Es el resultado de organizar y estructurar la información dentro de un sistema o sitio web de manera lógica y coherente. Se enfoca en el diseño de la estructura de navegación, etiquetas, categorías y esquemas de clasificación.
- **Backlog:** Es una lista priorizada de tareas, características o requerimientos pendientes en un proyecto. En el desarrollo de software, se utiliza comúnmente en metodologías ágiles, como Scrum, para organizar el trabajo y planificar las iteraciones.
- **Barreras de Entrada:** Se refieren a los obstáculos que dificultan o limitan la entrada de nuevas empresas a un mercado específico. Pueden incluir factores como altos costos de entrada, regulaciones gubernamentales, patentes, economías de escala, entre otros.
- **Bootcamp:** Es un programa intensivo de entrenamiento diseñado para enseñar habilidades específicas en un corto período de tiempo. Se utiliza comúnmente en el campo de la tecnología y la programación para capacitar rápidamente a los participantes en habilidades técnicas.
- **Brandbook:** Es un documento que establece las pautas y directrices para el uso consistente de la identidad de marca de una empresa. Incluye elementos como el logotipo, colores, tipografía, tono de voz y reglas de diseño que deben seguirse para mantener la coherencia de la marca.

- **Branding:** Se refiere al proceso de construcción y gestión de una marca. Involucra la creación de una identidad distintiva para una empresa, producto o servicio a través de elementos visuales, mensajes y experiencias que generan una conexión emocional con los clientes.
- **Buyer Persona:** Un perfil ficticio y detallado que representa al cliente ideal de un negocio, basado en datos demográficos, intereses y comportamientos, utilizado para orientar estrategias de marketing y ventas.
- **CEO:** Es el acrónimo de Chief Executive Officer, que en español se traduce como Director Ejecutivo o Director General. El CEO es el máximo responsable de una organización y se encarga de tomar decisiones estratégicas, liderar el negocio y representar a la empresa tanto interna como externamente.
- **Círculos de Calidad:** Son grupos de empleados de una organización que se reúnen de manera regular para identificar y resolver problemas relacionados con su trabajo. Estos grupos buscan mejorar la calidad, la productividad y el rendimiento mediante la participación de los empleados en la toma de decisiones y la implementación de soluciones.
- **Copywriter:** Es un profesional especializado en la redacción de textos publicitarios y persuasivos. Su objetivo es crear contenido que capte la atención del lector, genere interés en un producto o servicio, y motive a la acción, como la compra o suscripción.
- **Customer Experience:** La percepción general y emocional que un cliente tiene al interactuar con una marca o empresa durante todo su ciclo de vida, influyendo en la fidelidad y satisfacción del cliente.
- **(Des)Cajanegrizar:** Mientras que "cajanegrizar" implica olvidar cómo funcionan las cosas a medida que nos acostumbramos a ellas, "descajanegrizar" consiste en desarrollar hipótesis complejas sobre sistemas que, debido a su eficacia, no parecen necesitar tal análisis práctico. En resumen, "descajanegrizar" es el intento de desvelar la complejidad interna de un sistema que ha sido simplificado o automatizado para un uso cotidiano.
- **Design thinking:** El Design thinking es un enfoque creativo y centrado en el usuario para resolver problemas y generar innovación. Se basa en la comprensión profunda de las necesidades y deseos de los usuarios, la generación de ideas, la prototipación rápida y la iteración continua para llegar a soluciones efectivas.

- **Developers / Desarrolladores / Programadores:** Profesionales que diseñan, crean y mantienen software y aplicaciones informáticas, utilizando lenguajes de programación y herramientas para resolver problemas y mejorar procesos tecnológicos.
- **Discord:** Una plataforma de comunicación en línea que permite a los usuarios chatear, hacer llamadas de voz y video, y colaborar en comunidades o grupos, popular entre usuarios y comunidades en línea.
- **Diseñador UX:** Un Diseñador de Experiencia de Usuario (UX Designer) es un experto en el diseño de interacciones y experiencias significativas para los usuarios en productos o servicios digitales. Su enfoque se centra en la usabilidad, la accesibilidad y la creación de interfaces intuitivas que satisfagan las necesidades y deseos de los usuarios.
- **Diseñador UI:** Un Diseñador de Interfaz de Usuario (UI Designer) se encarga de diseñar la apariencia visual y estética de las interfaces de productos o servicios digitales. Su objetivo es crear diseños atractivos y coherentes que reflejen la identidad de la marca y proporcionen una experiencia visualmente agradable para los usuarios.
- **Diseño Centrado en el Usuario (UCD):** Es un enfoque de diseño que coloca las necesidades, deseos y características del usuario en el centro del proceso de diseño. Se basa en la comprensión profunda de los usuarios, la iteración y la retroalimentación constante para crear productos y experiencias que sean intuitivos, útiles y agradables de usar.
- **E-Commerce:** Comercio electrónico, el proceso de compra y venta de bienes y servicios a través de Internet, que incluye tiendas en línea, pagos electrónicos y logística de entrega.
- **e-learning:** También conocido como aprendizaje electrónico, se refiere al proceso de educación y capacitación que se lleva a cabo a través de medios electrónicos, como internet, plataformas en línea y recursos digitales. Permite a los estudiantes acceder a contenidos y actividades de aprendizaje de forma flexible y autónoma.
- **Epojé:** Término de tradición fenomenológica que denota una suspensión de juicio o creencias para permitir la apertura a nuevas experiencias o perspectivas sin preconcepciones.
- **Fordismo:** Es un sistema de producción industrial que se caracteriza por la producción en masa, la estandarización de productos, la división del trabajo y el uso eficiente de la maquinaria y la cadena de montaje.

- **PixelLogic:** Es el nombre ficticio que le di a la agencia que investigué, por lo que si actualmente existe o en un futuro existirá una agencia de diseño y desarrollo de productos digitales con el mismo nombre, puedo asegurar que no se trata de la misma agencia. Así como cambié el nombre de la agencia, todos los nombres que se mencionen de ahora en adelante fueron cambiados y no se refieren a ninguna persona con ese nombre.
- **General Intellect (Conocimiento Social):** Se refiere al conocimiento y las habilidades colectivas de una sociedad o una comunidad en particular. Es el conjunto de conocimientos, capacidades y competencias compartidas por los miembros de una sociedad que contribuyen al desarrollo y progreso social en general.
- **Guidelines/Guías de Estilo y Diseño:** Las guidelines o guías de estilo y diseño son documentos que establecen los estándares y pautas para la apariencia, el diseño y la interacción de un producto, como un sitio web o una aplicación. Incluyen reglas y recomendaciones sobre la tipografía, los colores, la disposición de elementos y otras características visuales para garantizar la coherencia y la experiencia de usuario deseada.
- **Habilidades Blandas:** También conocidas como habilidades interpersonales o habilidades sociales, son atributos personales y sociales que permiten interactuar efectivamente con otros. Incluyen habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de problemas y la adaptabilidad, entre otras, y son valoradas tanto en el ámbito profesional como en el personal.
- **Home Office:** También conocido como teletrabajo o trabajo desde casa, es una modalidad de trabajo en la que los empleados realizan sus tareas y responsabilidades laborales desde su hogar, utilizando tecnologías de la información y comunicación para mantenerse conectados con su equipo y la organización.
- **Interfaz:** La interfaz de usuario (UI, por sus siglas en inglés) es el punto de interacción entre un usuario y un sistema o una aplicación. Incluye todos los elementos visuales y funcionales, como botones, menús, formularios y gráficos, que permiten a los usuarios interactuar con el sistema de manera intuitiva y efectiva.
- **Layout:** Diseño o esquema visual de una página web, documento o espacio, que organiza elementos gráficos, texto y contenido para mejorar la presentación y usabilidad.

- **Lógica de Negocio:** La lógica de negocio se refiere a las reglas y algoritmos que definen cómo se deben realizar ciertas operaciones o procesos en un sistema informático para reflejar las necesidades y requerimientos de una empresa o industria en particular. Es la implementación de la lógica y reglas específicas que gobiernan el funcionamiento de un sistema de software relacionado con el negocio.
- **Maze:** Es una plataforma de descubrimiento de productos que permite recopilar información de los usuarios y tomar decisiones de productos más informadas. Con Maze, se pueden lanzar encuestas y probar prototipos y conceptos desde nuestro intuitivo constructor de arrastrar y soltar. También puede conectarse sin problemas con herramientas de diseño y productividad como Figma, Amplitude o Zoom.
- **Método Arqueológico:** Inspirado en la obra de Michel Foucault, el método arqueológico busca investigar las condiciones históricas y las relaciones entre el lenguaje, el conocimiento y las estructuras de poder en una determinada época. El análisis arqueológico implica explorar cómo los discursos y las formas de conocimiento constituyen y dan forma a los sistemas de pensamiento y las prácticas sociales.
- **Metodologías ágiles:** Son enfoques de gestión y desarrollo de proyectos que se caracterizan por la adaptabilidad, la colaboración y la entrega incremental de valor. Métodos como Scrum y Kanban se utilizan para fomentar la flexibilidad, la retroalimentación continua y la rápida adaptación a los cambios durante el proceso de desarrollo.
- **Metodologías Lean:** Las metodologías Lean, como Lean Manufacturing o Lean *Startup*, se centran en maximizar el valor y eliminar el desperdicio en los procesos de producción o desarrollo de productos. Se basan en la eficiencia, la mejora continua y la eliminación de actividades que no agregan valor, con el objetivo de obtener resultados más rápidos y eficientes.
- **MockUps:** Representaciones visuales estáticas o interactivas de diseños de interfaces de usuario, utilizadas para visualizar y probar conceptos y funcionalidades antes de la implementación final.
- **Moodboard:** Un collage visual que recopila imágenes, colores, texturas y elementos inspiradores para representar el estilo, vibra o energía de un proyecto creativo
- **MVP (Minimum Viable Product):** Es una versión inicial y funcional de un producto de software, que incluye solo las características esenciales para validar su viabilidad y obtener retroalimentación temprana de los usuarios.

- Pinterest: Plataforma de red social que permite a los usuarios descubrir, guardar y compartir imágenes e ideas inspiradoras a través de tableros temáticos.
- *Project manager* (PM): Persona responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos de un proyecto para lograr sus objetivos dentro de plazos y recursos establecidos.
- Render: En el ámbito de la informática gráfica, un render se refiere al proceso de generar una imagen o animación a partir de un modelo tridimensional (3D) utilizando software de renderizado. El renderizado implica cálculos y algoritmos complejos para determinar la apariencia final de los objetos, incluyendo la iluminación, las sombras y los materiales.
- Requerimientos: Los requerimientos, también conocidos como requisitos, son especificaciones y criterios que definen lo que un sistema, producto o servicio debe ser capaz de hacer o cumplir. Los requerimientos describen funcionalidades, características, restricciones y expectativas que deben ser consideradas en el proceso de diseño y desarrollo.
- Scrum: Es una metodología ágil de gestión de proyectos que se centra en la colaboración, la adaptabilidad y la entrega incremental de productos o servicios. Se basa en la organización del trabajo en iteraciones cortas llamadas "sprints" y en la autoorganización del equipo, con roles definidos como el Scrum Master y el Product Owner.
- Seniority: El seniority se refiere al nivel de experiencia y conocimiento que tiene una persona en un campo o industria en particular. Se utiliza para indicar el grado de expertise y habilidades desarrolladas a lo largo de una carrera profesional, siendo un indicador de mayor responsabilidad y conocimiento en comparación con niveles más junior.
- Sprint: Un período de tiempo, típicamente de una a cuatro semanas, en el desarrollo ágil de software, donde el equipo se enfoca en completar un conjunto específico de tareas y entregar incrementos de trabajo funcional.
- Stack Tecnológico: Es un conjunto específico de tecnologías y herramientas usadas en el desarrollo de software para crear aplicaciones o sistemas informáticos.
- Tech-Savvy: Es un término utilizado para describir a una persona que tiene un alto nivel de conocimiento y habilidades en tecnología. Se refiere a la capacidad de una persona para utilizar y adaptarse a diferentes herramientas y dispositivos tecnológicos, así como para comprender y aprovechar las últimas tendencias tecnológicas.

- **Testing / Testeo:** Proceso de evaluación y verificación de un software o producto para identificar errores, evaluar su funcionalidad y garantizar su calidad antes de su lanzamiento.
- **Tirar Código:** En el contexto de la programación, "tirar código" se refiere a la acción de escribir o programar código fuente para crear o modificar software. Es un término coloquial utilizado para indicar el proceso de desarrollo de software en el que se escribe el código necesario para implementar una funcionalidad o solucionar un problema.
- **toyotismo:** El toyotismo es un modelo de producción desarrollado por Toyota, basado en la filosofía de mejora continua y eficiencia. Se caracteriza por la reducción del desperdicio, la estandarización de procesos, la flexibilidad y la participación de los empleados en la mejora de la calidad y la eficiencia en la línea de producción.
- **Trainee:** Una posición laboral para recién graduados o profesionales principiantes, que ofrece oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional mientras trabajan bajo supervisión y orientación.
- **User-flow:** El user-flow, también conocido como flujo de usuario, se refiere a la secuencia de pasos o acciones que un usuario realiza al interactuar con un producto, como un sitio web o una aplicación. El user-flow muestra el recorrido del usuario desde el inicio hasta la finalización de una tarea específica, y es utilizado para analizar y optimizar la experiencia del usuario.
- **UX Researcher (Investigador de Experiencia de Usuario):** Es un profesional que se especializa en llevar a cabo investigaciones y estudios para comprender las necesidades, comportamientos y preferencias de los usuarios con el objetivo de mejorar la experiencia de usuario en productos, servicios o sistemas digitales. Su trabajo implica el análisis de datos y la obtención de información valiosa que guía el diseño centrado en el usuario.
- **UX Writer:** Es un profesional que se dedica a redactar el contenido de interfaces de usuario, como botones, etiquetas, mensajes de error, instrucciones y otros textos que guían a los usuarios a través de una experiencia fluida y comprensible. Su objetivo es utilizar un lenguaje claro y conciso que mejore la usabilidad y la comunicación con los usuarios.

- UX/UI: Es un acrónimo que se utiliza para referirse a las disciplinas de *User Experience* (Experiencia de Usuario) y *User Interface* (Interfaz de Usuario). La experiencia de usuario se enfoca en el diseño y la optimización de la experiencia global que tiene un usuario al interactuar con un producto. La interfaz de usuario se centra en el diseño y la presentación visual de los elementos y componentes con los que el usuario interactúa.
- Validar: Validar se refiere al proceso de confirmar o verificar la precisión, efectividad o validez de algo. En el contexto del diseño y desarrollo de productos, validar implica someter una idea, un concepto o un prototipo a pruebas, investigaciones o retroalimentación de usuarios para evaluar su viabilidad y garantizar que cumpla con los requisitos y expectativas establecidos.
- Webflow: Es una plataforma en línea que permite a los usuarios crear sitios web y aplicaciones web de manera visual, sin necesidad de escribir código. Ofrece herramientas de diseño, desarrollo y alojamiento, y permite a los usuarios crear sitios web responsivos y personalizados con una interfaz intuitiva.