

## Caso: Design Thinking: Facilitando los procesos creativos

Movistar se ha tomado en serio su deseo de convertirse en la empresa número uno en **satisfacción al cliente**. Para ello ha desarrollado desde el 2006 el Taller Inspira- hoy Imagina-, un programa en el que participan sus 8 mil colaboradores.



Este año se vienen grandes desafíos para la industria de la telefonía; la portabilidad numérica es un tema que tendrá a las principales empresas compitiendo por retener a los usuarios. En **Movistar** saben que empleados contentos, generan clientes satisfechos y éstos aseguran los ingresos de la compañía.

Por lo tanto, los esfuerzos por motivar al personal y lograr que toda la organización adopte una cultura orientada al cliente no es un tema trivial. Este año, más de ocho mil personas pasarán por el **Taller Imagina**. De ellos, 5.500 son colaboradores directos y el resto son trabajadores de empresas aliadas. La idea es que todo el personal pueda desarrollar un trabajo colaborativo.

La iniciativa partió el 2006 cuando Bellsouth se fusionó con Telefónica móvil. En ese momento existía la urgencia de cohesionar dos equipos. Así nació el taller Inspira, que precedió a “Imagina”.

Tan exitosa fue la experiencia de los talleres, que el 2008 el programa fue realizado para la empresa de telefonía fija. También se desarrolló el 2009 y este año va en su cuarta versión.

### “Necesitamos un consultor externo”

La planeación de esta cuarta versión representaba todo un desafío. Paul Fry, subgerente de Transformación Cultural de Movistar recuerda, “era muy difícil sorprender a la gente con algo nuevo. Ese fue uno de los motivos por los que acudimos a un consultor externo”.

El equipo a cargo del taller era multidisciplinario y Fry confiesa que cada uno quería imponer sus ideas, “había que unir parámetros de marketing, recursos humanos, dirección de clientes y la verdad no avanzábamos nada”.

Dos meses duró la confección del taller de esta versión y esta vez lo planearon con la consultoría de un especialista en design thinking.

El design thinking propone realizar procesos o resolver problemas con herramientas del mundo del diseño. Vanesa Parra, líder del proyecto señala “las reuniones de planeación se hacían con un gran papelógrafo. La gente podía dibujar ideas y todo partía de tener una gran divergencia de ideas, para luego converger en una solución. Todo fue planeado usando muchos esquemas visuales, dibujos y conceptos de ideas representados en imágenes”.

Paul señala que la metodología del design thinking “fue clave para gestionar y potenciar la creatividad de todo el equipo y crear cosas que antes no se nos habían ocurrido. También nos permitió consensuar Ideas. En general hacer que cualquier momento del taller se convirtiera en una experiencia para quien participe en él. También nos permitió consensuar ideas y hacer un proceso que alternaba un trabajo de síntesis y exploración desde las etapas más tempranas”.

## **“El cliente te necesita”**

Para lograr que toda la compañía pase por estos talleres, se preparan jornadas de un día, donde participan 110 personas en promedio. Cada detalle del programa está pensado y creado para motivar a los empleados a empaparse de los valores de la compañía y desde ahí generar un cambio de conducta.

Previo al día del taller, hay una campaña comunicacional que busca generar expectativa. Se les envía una grabación a todos los colaboradores de la compañía llamada “el cliente te necesita”. La idea es que cualquier empleado de Movistar pueda dar respuesta a alguna problemática por la que esté atravesando un cliente.

Paul Fry recuerda, “Esta parte del proceso la pudimos visualizar construyendo storyboards que constituyen prototipos de concepto. Esto nos permitió inspirarnos, desarrollar y validar nuestras ideas, así como evaluar su efectividad. De esta manera aprendíamos de la falla y mejorábamos la propuesta siguiente”.

El taller en sí tiene muchos detalles y gran producción. Antes del inicio de las actividades propias del taller, los empleados pasan por dos túneles de experiencias, uno que evoca emociones negativas y otro es de experiencias positivas. De esta manera, se diseña no sólo el taller sino que especialmente la interacción entre los participantes.

Durante la mañana hay una serie de actividades y dinámicas que ayudan a crear un clima de co-creación.

El Design Thinking ha probado ser una manera efectiva de resolver problemas y la búsqueda de más y mejores soluciones y se ve potenciada por el uso de herramientas sencillas que cualquier organización puede utilizar y que no quedan restringidas sólo al desarrollo de productos.

Uno de los aspectos más atractivos del taller, es que los relatores son directivos de la compañía. Gerentes, subgerentes y líderes de Movistar son los facilitadores. Ellos reciben una preparación para dar el taller y esta cercanía con los empleados es muy buena, ya que la gente se siente muy motivada al ver a la primera línea en plena acción.

Otro de los aspectos relevantes del taller, es que no termina el día de la jornada. Sino que los equipos deben trabajar una idea, la cual se ingresa al portal de innovación de la compañía y muchas de ellas pueden ser ejecutadas.

En Movistar están felices, ya que el taller ha tenido una excelente evaluación y los índices de satisfacción de clientes se elevan cada vez que se realizan estas jornadas.