

# Metodología LSP y Casos de Éxito





# Índice

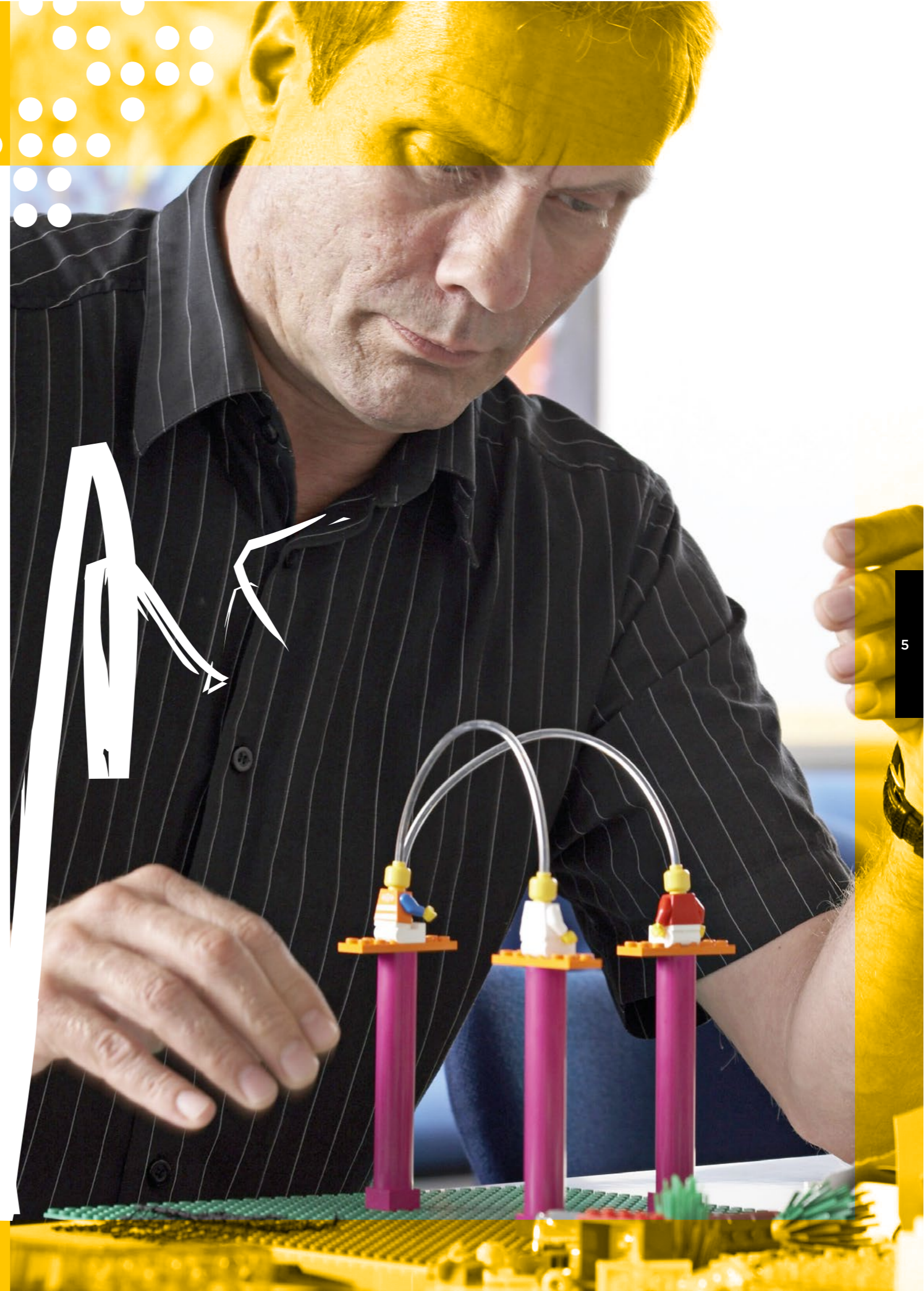
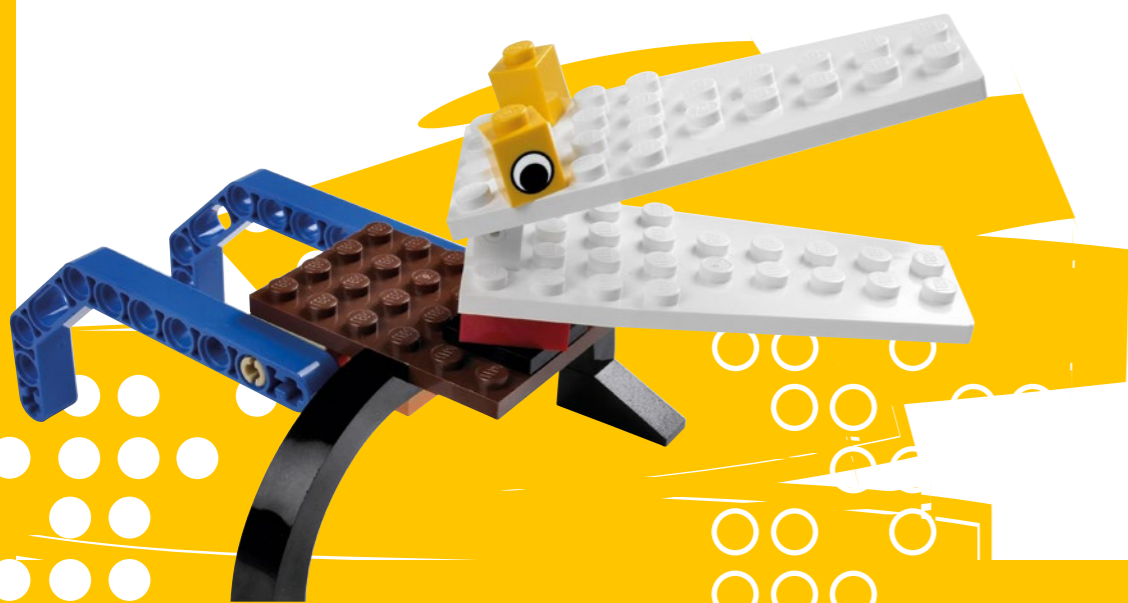
Principios básicos y filosofía	4
¿Por qué hacer cosas es mejor que sólo hablar?	6
Qué es la metodología LEGO SERIOUS PLAY y qué no es	8
El núcleo de LSP	10
El Proceso LSP. Los tres pasos de la metodología	12
Cuando y por qué utilizar la metodología	14
Casos conocidos	18
Casos desarrollados por Une	22

# Principios básicos y filosofía

En este documento pretendemos recoger los principios básicos de LEGO® SERIOUS PLAY® y filosofía para su comprensión.

Si hacemos un poco de historia, este método fue creado en respuesta a un importante desafío que enfrentaba la empresa LEGO a mediados de la década de los noventa. Fue pensado como un proceso interno para el desarrollo de estrategias, y después se decidió llevarlo al mundo exterior. En el transcurso de varios años y después de muchos ajustes al proceso formal, se demostró que la metodología era sólida y consistente con los valores y la visión de Kjeld, nieto del fundador de Lego, de cambiar la forma de trabajar de la gente.

En 2009, después de explorar diferentes alternativas para continuar creciendo, se decidió lanzar un modelo inspirado en "código abierto", comenzando con la acreditación de facilitadores en todo el mundo.



# ¿Porque construir es mejor que solamente hablar?

Las investigaciones demuestran que el proceso de construir/hacer algo que después se comparte puede aportar mucho más valor, nuevos descubrimientos y discusiones más honestas. La creatividad y el proceso reflexivo cuando nos enfrentamos a un desafío, predispone a nuestro cerebro a trabajar de un modo diferente y permite hallazgos afortunados desde nuevas perspectivas.

Esto sumado a que las personas que tienes en frente también construyen, te permite acceder a sus ideas sin prejuicios ni limitaciones previas, lo cual favorece enormemente la predisposición a comprendernos mejor y más profundamente.

Habitualmente en las reuniones de trabajo en las que tenemos que construir una idea o un proyecto juntos, existe la tendencia a que las personas con una mayor inclinación a la extroversión suelen establecer los puntos clave al principio y el resto de los participantes construye desde ahí. Con la metodología LSP todo el mundo construye y todo el mundo expresa sus ideas, siendo el conjunto de las ideas el punto de partida.

Esto permite que los perfiles más júnior en el seno de los equipos, o incluso los que tienen una preferencia a la introversión, tienen la oportunidad de hablar y eso permite que todos los puntos de vista son escuchados y por tanto amplía la visión, mejora el resultado final y potencia el aprendizaje colaborativo.

**LEGO® SERIOUS PLAY® ofrece un atractivo entorno práctico, donde la actividad se percibe como significativa, las habilidades individuales se equilibran con el reto al que se enfrentan, y se tienen las herramientas para el aprendizaje colaborativo**



# ¿Qué es y qué no es LSP?

## No

- LSP no es un *ice-breaker* divertido para comenzar una reunión o un taller de trabajo. Se pueden utilizar bricks de lego para este objetivo pero no es la metodología LSP.
- LSP no es una herramienta para construir diagramas organizativos o para planear entornos físicos (como edificios o espacios de trabajo). Se pueden utilizar *bricks* de lego pero no es la metodología LSP.

## Tampoco...

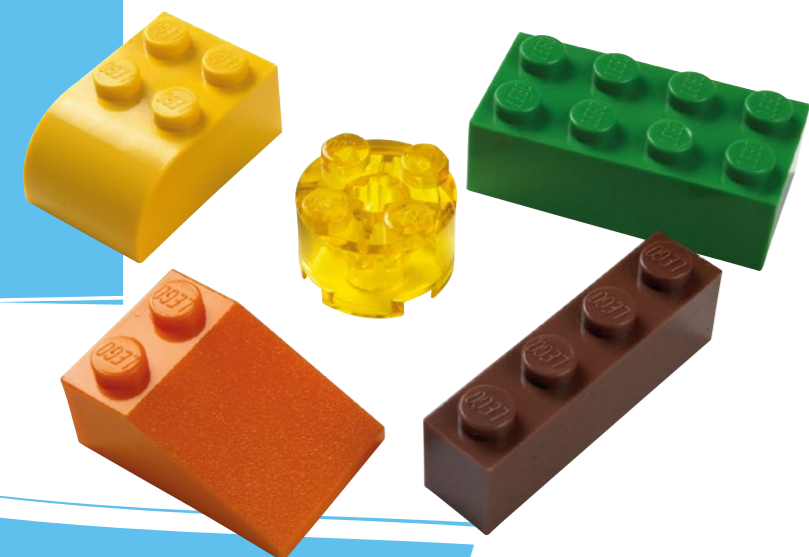
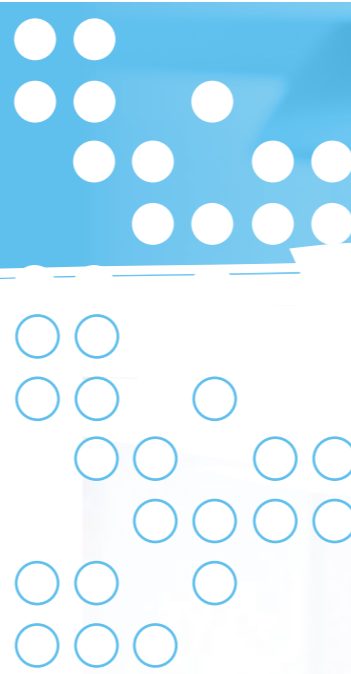
- LSP no es algo que se pueda realizar en una hora.
- No es un reto de construcción en equipo.
- LSP no versa sobre comunicación desde el punto de vista de persuasión, donde un miembro del equipo persuade a otros sobre la relevancia de un único punto de vista, o donde el manager comunica mensajes a su equipo.

## Si

LSP es una técnica para facilitar la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas, que pueden utilizar las organizaciones, los equipos de trabajo y las personas en general. Se basa en investigaciones profundas realizadas en las áreas de negocios, desarrollo organizacional, psicología y aprendizaje, y está basada en el concepto de que “el conocimiento que tienen las manos”.

Se basa en un conjunto de ideas fundamentales acerca de las organizaciones y el liderazgo:

- Los líderes no tienen todas las respuestas. Su éxito depende de que escuchen todas las voces presentes.
- La gente por naturaleza quiere contribuir, ser parte de algo más grande y asumir la dirección.
- Al permitir que cada miembro del equipo haga su contribución y dé su opinión se genera un proyecto más sostenible.
- Vivimos en un mundo complejo y requiere desafíos adaptativos.
- Frecuentemente los equipos trabajan de manera sub-óptima, sin una gestión adecuada de los conocimientos individuales.

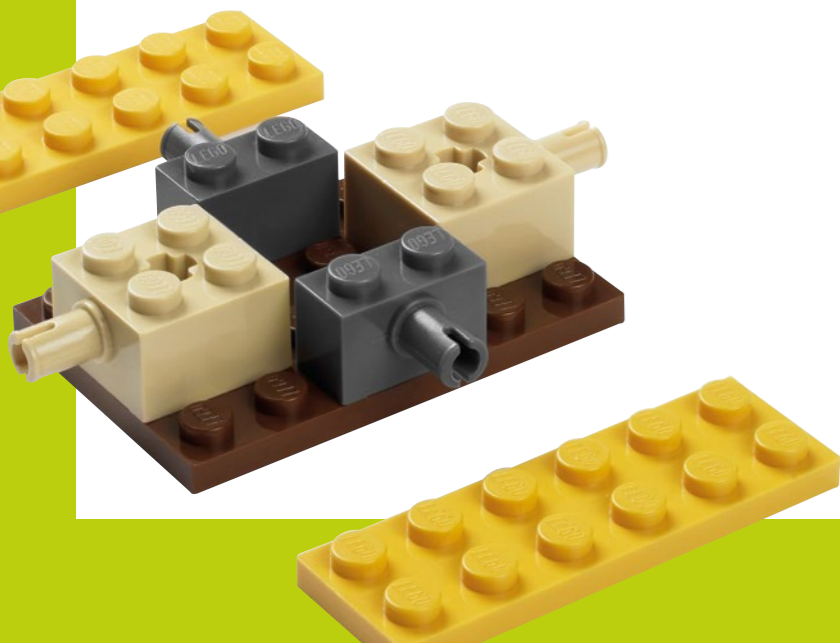


# El núcleo de LSP

LSP es un método que posibilita los procesos de dialogo y la reflexión constructiva. Durante este proceso los participantes utilizan piezas de lego para crear modelos que expresen sus pensamientos, reflexiones e ideas.

El concepto de LSP consiste en:

- **Estructura del proceso:** Un básico, paso a paso.
- **Piezas.** La utilización de piezas para poder crear ideas de forma visible, modelos en 3D que representen pensamientos, reflexiones e ideas.
- **Facilitador experto** en gestión de equipos de trabajo.



## El proceso central

**LSP se sostiene en el conocimiento sobre cómo las personas y los grupos aprenden y se desarrollan mejor. El proceso central constituye el corazón del método, es el código fuente que lo define.**



# Los tres pasos básicos del proceso

1



PASO 1

## Plantear la pregunta

A los participantes se les presenta un desafío, que no debe tener ninguna solución correcta u obvia. La descripción del desafío debe ser clara y concisa para que el participante pueda conectarse con él mismo.

2



PASO 2

## Construir

Los participantes le dan sentido a lo que saben y lo que pueden imaginar. Lo hacen construyendo un modelo con piezas y desarrollando una historia que transmite el significado de éste, es a través de este proceso que mentalmente construyen nuevos conocimientos.

3



PASO 3

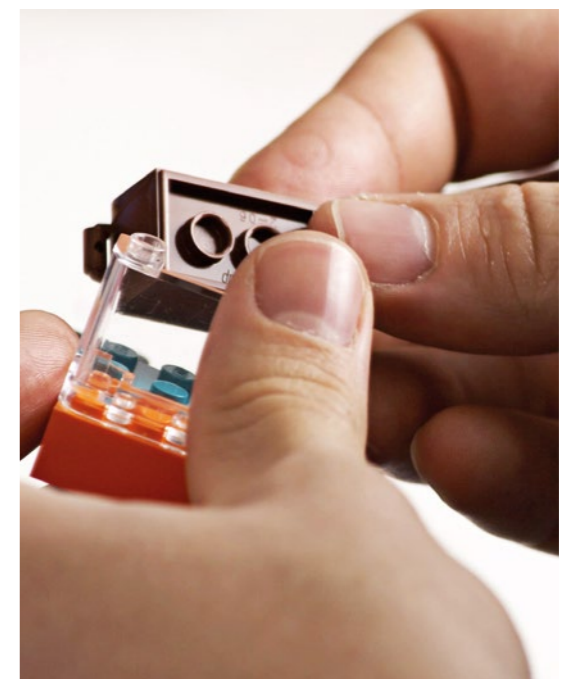
## Compartir

Los participantes comparten su historia.

**Este proceso se repite varias veces en una sesión dinamizada con LSP. A medida que se avanza, se van proponiendo cada vez desafíos más complejos que requieren reflexiones y hallazgos más profundos y menos obvios.**

## Las piezas

Los participantes parten de los mismas piezas para que sientan que tienen exactamente las mismas posibilidades de expresarse que los demás. El kit individual contiene atractivas piezas que ayudan al relato de historias y al lenguaje metafórico como piezas transparentes, animales, banderas y facilitan que son clave del juego serio.



# ¿Cuándo y por qué LSP?

## ¿Cuándo utilizar LSP y qué clase de problemas u organizaciones?

Lo primero que debemos preguntarnos es: ¿El desafío es complejo? Y ¿Está preparada la organización para un enfoque que permita que surjan varias respuestas diferentes que sean equitativamente válidas antes de llegar a una respuesta compartida?

Funciona bien cuando no hay una solución obvia o una respuesta correcta y cuando el manager admite que no conoce todas las respuestas, y está dispuesto a escuchar a todos. Sin embargo no hay una respuesta estándar que explique en qué casos resulte ser de beneficio pero esta lista puede utilizarse para determinar si este enfoque permitirá resolver un desafío determinado.

- Cuando al hacerle la misma pregunta a cada participante, surgen respuestas considerablemente diferentes
- Cuando todos los que conforman el grupo tienen un interés especial en el tema a tratar.
- Cuando es sumamente importante que todos participen en las discusiones
- Cuando se desea aumentar el entendimiento entre los miembros del equipo, y al mismo tiempo, evitar la frustración.

También...

- Cuando quieres evitar que la gente se desconecte y gestionar el tiempo de forma eficaz.
- Cuando queremos generar nuevos aprendizajes y nuevas maneras de pensar.
- Cuando queremos resolver temas difíciles y complejos en un ambiente constructivo.
- Cuando es importante que los participantes puedan expresar sus verdaderos sentimientos sin intimidar ni sentirse intimidados.
- Cuando se desea crear un campo de juego nivelado para el intercambio de ideas.
- Cuando es importante que el grupo encuentre una respuesta o una solución con la que se pueda comprometer totalmente.
- Cuando nos interesa en un workshop más los mensajeros que el mensaje.

Algunas situaciones en las que los clientes han recurrido a talleres con LSP con resultados exitosos son:

- **Formando y fortaleciendo equipos**
- **Decidiendo y poniendo a prueba una estrategia**
- **Desarrollando nuevos productos y servicios**
- **Buscando soluciones creativas, innovadoras y diferentes**
- **Enfrentando un gran problema**
- **Gestionando un proyecto**
- **Gestionando cambio**
- **Formando competencias**
- **Dando y recibiendo feedback**



Entendiendo los puntos de vista del resto de manera más profunda



# ¿Porqué utilizar LSP?

## El juego

La base motivacional del juego se describe en amplia bibliografía como algo fundamentalmente emocional. El juego permite transmitir y hacer entender conceptos abstractos y temas complejos que de lo contrario resultan difíciles de comprender. Se le ha descrito como el fertilizante para el crecimiento cerebral.

## El construccionismo

Todos desarrollamos estructuras de conocimiento basados en nuestra experiencia del mundo. El aprendizaje se da especialmente bien cuando construimos activamente algo externo a nosotros mismos, permitiendo que las relaciones e ideas abstractas y formales se vuelvan más concretas, más visuales, más tangibles, más fáciles de manipular y por lo tanto más fácilmente comprensibles.

## Narración de relatos y uso de metáforas

La narración ha sido siempre una parte integral de la experiencia humana. A través de mitos, leyendas, cuentos, la gente ha utilizado las narraciones como forma de expresar ideales y valores que les resultan importantes. En las organizaciones, las historias contribuyen a las construcción, reproducción o transformación de valores y creencias.

## La conexión mano-mente.

En nuestras manos tenemos entre el 70%-80% de las terminaciones nerviosas, por lo tanto al manipular simultáneamente ambas manos, conectamos los dos hemisferios, poniéndolos ambos, al servicio de la solución o desafío que tenemos "entre manos". En consecuencia, el producto/idea final, es mucho más global, creativo y profundo.



**La ciencia respalda el método...**

# Casos conocidos

Todos los casos que se comparten en este espacio han sido facilitados por Robert Rasmussen (formador internacional de LSP) y traducidos con su permiso.

## Nuevo Centro Farmacéutico

Una empresa farmacéutica internacional, ubicada en los países nórdicos, planeó construir una nueva sede de 200 millones de dólares en Sudamérica. El nuevo centro iba a ser dos o tres veces mayor que el que la empresa tiene actualmente. Entre los retos estaban el desarrollo de una estrategia compartida para ejecutivos que serían reubicados con sus familias durante dos o tres años para supervisar el proyecto; aunar a dichos ejecutivos en un solo equipo, tanto a nivel personal como profesional, e integrar los objetivos de la central con los conocimientos y las ideas de los miembros del equipo sudamericano.

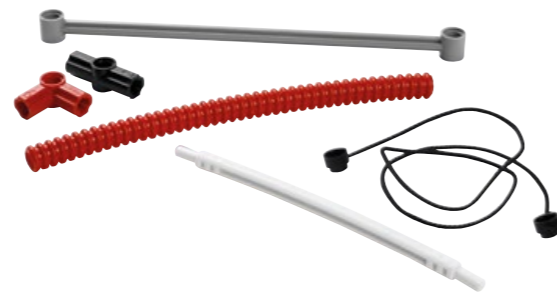
Al visualizar el impacto del proyecto en la totalidad del sistema, lo cual fue posible gracias a LEGO SERIOUS PLAY, los miembros del equipo pudieron identificar posibles

áreas problemáticas que no eran evidentes antes del taller. Un aspecto que no se consideró antes del taller fueron las inquietudes de tipo práctico sobre cómo se adaptarían las familias a vivir en el extranjero. Se utilizó LEGO SERIOUS PLAY de nuevo con las familias. Las familias reubicadas se han adaptado muy bien a sus nuevos hogares y han hecho nuevas amistades. Todo el equipo mostró un entusiasmo tal con LEGO SERIOUS PLAY que se llevaron consigo la herramienta para continuar utilizándola en Sudamérica.

El taller de dos días basado en el LEGO SERIOUS PLAY unificó al equipo y ayudó a todos los miembros (incluyendo a los sudamericanos) a alcanzar un consenso sobre la estrategia específica a seguir para construir las nuevas instalaciones.



18



## Banca: Lanzamiento de una nueva iniciativa

Un banco estadounidense planeó reforzar su actividad principal lanzando una estrategia de desarrollo de negocio minorista. Desde siempre, los directores responsables del nuevo lanzamiento habían soslayado las estrategias comerciales que sus superiores les transmitían. La iniciativa exigiría que los directores de sucursales regionales asumiesen nuevas responsabilidades y que trabajasen juntos en equipo. Al estar distanciados geográficamente, tenían pocos motivos para interactuar regularmente. En vez de trabajar en equipo, operaban como un grupo de individuos que a veces trabajaban juntos.

Gracias a un trabajo en estrecha colaboración con el patrocinador del programa, se diseñó un taller con la metodología LEGO SERIOUS PLAY® de formación en trabajo en equipo para ayudar a los directores de sucursal a conocerse mejor mutuamente y a

entender cómo podían hacer progresar la nueva estrategia de desarrollo de negocio al por menor.

En palabras del jefe de operaciones minoristas: «Todo el equipo conoce ahora mejor su meta y los valores que cada persona aporta en el camino hasta llegar a esa meta. Todos estaban totalmente agotados al finalizar la jornada, iagotados después de un excelente día de trabajo en equipo!»

Tras el taller se apreciaron resultados duraderos. Los directores de sucursal se unificaron en un equipo, descubrieron los puntos fuertes de cada uno y cómo trabajar juntos. La estrategia de negocio minorista lleva implantada más de cinco años. El proceso LEGO SERIOUS PLAY® tuvo tanto éxito que ahora se ha integrado en el proceso de planificación comercial del banco.

# Casos conocidos

## La NASA

Como respuesta al accidente del transbordador Espacial Colombia, la NASA formó un equipo con sus mejores ingenieros con el objetivo de crear el Centro de Seguridad de Ingeniería de la NASA. Sería un grupo transversal con la responsabilidad de garantizar la seguridad en todos los programas de la NASA. El lanzamiento del equipo fue un evento de 5 días de duración y al terminar, el nuevo líder del grupo informaría al Congreso de los EEUU sobre su misión.

La petición de la NASA fue firme y concisa: «Queremos una sesión de trabajo en equipo que dure no más de 6 horas y que permita a 40 científicos de distintas áreas de la NASA ponerse de acuerdo sobre la misión de este nuevo equipo. Además, dado que muchos de ellos llevan muchos años en la NASA y han presenciado muchas acciones de trabajo en equipo en el pasado, habrá unas cuantas personas escépticas. Creen que lo han visto, oído y hecho todo con anterioridad, por lo que esta vez, debemos ofrecerles algo diferente ¿Podéis ayudarnos?»

Dijimos que sí a la NASA y decidimos usar LEGO SERIOUS PLAY. Todo se desarrolló muy bien. Incluso con los ingenieros que estaban más acostumbrados a trabajar con la mente y la pizarra y menos con las manos. Los participantes se quedaron sorprendidos con el hecho de que pensar con las manos mejoró su capacidad de pensar. También hubo más entendimiento y trabajaron más rápido. Al final todos se comprometieron con la nueva misión, vieron las cosas de una manera mucho más amplia y a través de muchas perspectivas distintas. Todo eso aumentó su compromiso con su trabajo y el objetivo quedó definido por ellos mismos.





# Casos desarrollados por Une

## Caso 1: Visión y misión Dirección General empresa farmacéutica

La Dirección General de una Empresa Farmacéutica Internacional, necesita redefinir su visión y misión para los próximos 3 años con la necesidad especial de que ésta sea compartida por todo el equipo directivo ya que dicha visión implica un cambio de rumbo sustancial debido a los cambios de regulación del sector farmacéutico. Este cambio de rumbo implicaba a toda la organización y a sus stakeholders. Se realizó un trabajo que denominamos Estrategia en Tiempo Real, en la cual se construye el escenario, el sistema y los agentes que impactaban o podrían impactar en dicho sistema. Para llevar a cabo exitosamente esta Estrategia, es necesario prestar atención a estos AGENTES, ser conscientes de los mismos porque nos define la realidad que define nuestras aspiraciones. Las técnicas que se han utilizado han sido:

**Técnica de aplicación 1:** Identidad externa: ¿cómo nos ven? ¿cómo nos perciben?

**Técnica de aplicación 2:** Identidad compartida en procesos secuenciales: construcción de un modelo compartido.

**Técnica de aplicación 3:** Agentes (escenario) construcción de un mapa del escenario de negocio con los agentes que impactan positiva o negativamente en nuestra identidad/proyecto/visión.

**Técnica de aplicación 4:** Conexiones en el escenario. Ubicar a los agentes en relación con la identidad, teniendo en cuenta su relación sistémica.

**Técnica de aplicación 5:** Emergentes. Construcción de imprevistos y cómo pueden impactar en el sistema creado para definir pautas de actuación "preventivas"



## Caso 2: Fusión y reorganización

Una organización internacional del sector textil, ante la reorganización de algunos de sus departamentos, decide utilizar la metodología LSP para mejorar la cohesión del nuevo equipo conformado y mejorar la comunicación entre ellos. Se realizó un trabajo que denominamos "Estrategia real para el equipo". Los objetivos principales eran:

1. De ser un conjunto de puestos, a estar integrados
2. De tener identidades individuales, a construir una de equipo compartida
3. De ver capacidades individuales, a ver el potencial colectivo
4. De reaccionar a los cambios, a aprovechar las oportunidades
5. De actuar de forma aleatoria, a actuar con intención y voluntad.

Las técnicas que se han utilizado han sido:

- **Técnica de aplicación 1:** Identidad personal ¿Quién, qué y porqué somos quienes somos?
- **Técnica de aplicación 2:** Identidad externa ¿Cómo nos ves y nos perciben los demás?
- **Técnica de aplicación 3:** Vida del equipo, El espíritu con el que hacemos lo que hacemos, el sentimiento de este equipo. Descubrir la sabiduría no enunciada del equipo.
- **Técnica de aplicación 4:** Conexiones críticas del equipo ¿Cómo se conecta el equipo? Mejorar, recargar y reenfocar sus esfuerzos colectivos.

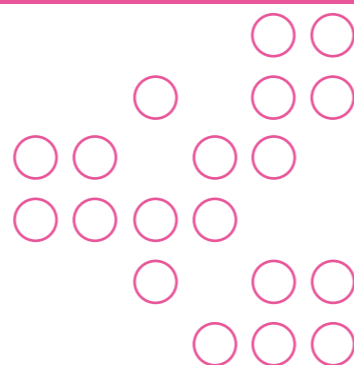


### Caso 3: Aspiración profesional en momentos de transición de carreras profesionales

El área de gestión de alumnos de una importante Escuela de Negocios, precisa un workshop innovador, diferente y motivante para los antiguos alumnos de sus masters. El objetivo de este workshop ha de ser el de ofrecer a los exalumnos un marco de reflexión activa sobre sus motivaciones, aspiraciones y visión profesional e identificar qué deben activar para alinear su presente con el futuro que desean construir. Se deciden a probar con la metodología LSP y comprueban que año tras otro, es un éxito de participación, siendo altamente valorado.

Las técnicas que se han utilizado han sido:

- **Técnica de aplicación 1:** Identidad profesional, qué me define? En qué soy especialmente bueno?, mi propósito?
- **Técnica de aplicación 2:** Aspiración, qué deseo cambiar? Que espero ser?
- **Técnica de aplicación 3:** Plan de acción,



**L**a experiencia con la metodología Lego fue sorprendente, eficaz y muy dinámica. Fue sorprendente porque de alguna manera sacó de la zona de confort a todo el equipo así como era la primera vez que utilizábamos una herramienta tan innovadora. La sorpresa de todos fue mayúscula al ver las piezas y nos generó una nerviosismo / expectación muy positivos.

También resulto una experiencia eficaz porque puso a todo el equipo (todos ellos mayores de 35 años) en igualdad de condiciones. En el mejor de los casos la última vez que habíamos jugado con un Lego hacía 25 años así como que nos obligaba a tener una creatividad hasta ahora no practicada. No se trataba de construir un animal o casa o similar sino visualizar el hoy el mañana de la organización. Por tanto muy eficaz para “igualar” las habilidades de todos.

Y fue una experiencia muy dinámica porque fue lúdica, interesante y sobre todo, nos permitió visualizar muy pronto las múltiples oportunidades que teníamos de construir diferentes visiones.

Es una experiencia recomendable y apta para cualquier equipo.

Chief Financial Officer (CFO)

**E**n nuestra área necesitábamos actualizar nuestra Visión y Misión y queríamos buscar una alternativa al método tradicional y formal basado en trabajar el texto de la Misión y Visión basándonos en la antigua para construir la nueva.

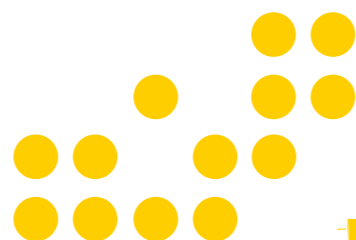
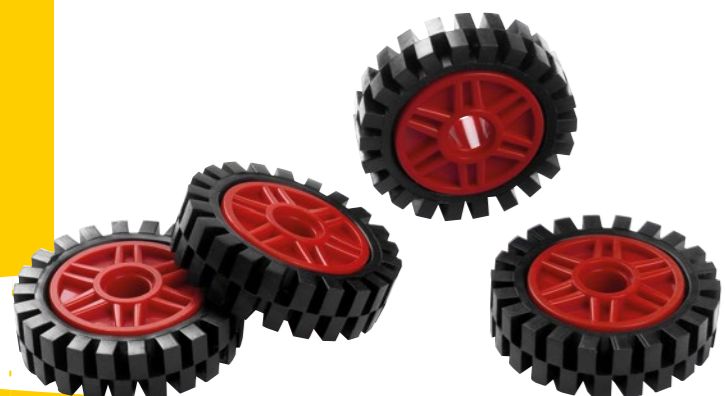
Deseábamos empezar de cero, con una pagina en blanco y que el proceso de generación de la nueva Visión y Misión fuese lo mas creativo y espontáneo posible.

Decidimos probar con la técnica del Lego a pesar del escepticismo inicial, no por la parte de creatividad, pero si por las dudas que teníamos de que al final pudiésemos obtener un resultado muy concreto y específico que fuese tangible y practico.

El resultado fue sorprendente.

Empezamos la sesión por una fase muy creativa e intuitiva en la que cada uno se sorprendió de lo que se puede expresar construyendo un modelo con piezas lego, pasamos a una puesta en común muy espontánea y divertida en la que construimos el modelo común, pero lo más sorprendente fue cuando tuvimos que traducir ese modelo en un texto que reflejara fielmente el modelo que habíamos construido entre todos. Rápidamente con todas las ideas y conceptos del modelo Lego pudimos concretar un texto compacto con el que todos nos sentíamos muy satisfechos. La verdad es que la experiencia Lego fue muy útil y gratificante.

Director de proyectos- Empresa farmacéutica



”

”



**E**l Lego serious play es una experiencia INCREIBLE. Me acuerdo que estaba escéptica al principio de la sesión y mi equipo aún más... Que vamos a poder sacar jugando con piezas de Lego? Nos va a enseñar algo como equipo? Pues sí y mucho! El Lego permite dejar hablar tus manos, tus emociones, tus estados de animo, lo que piensas realmente... Poco a poco construyes y después empiezas a analizar, a explicar, a interpretar, a verbalizar. Cada uno explica y como ves un muñequito con una cara, lo entiendes mucho mejor. La representación con Lego ayuda incluso a sacar temas profundos, complicados o conflictivos dentro del equipo gracias a la ayuda del facilitador que lleva la sesión. Te hace pensar, preguntar y reflexionar, al final lo compartes con todo el equipo, la comunicación es más facil, entiendes mejor a tu vecino y lo que esta intentando transmitir. Y poco a poco te pones a construir, poniendo en común, añadiendo una pieza, quitando otra, explicando porque, a ver como queda la construcción... Al final lo consigues: el equipo ha creado un modelo en Lego que ha conseguido verbalizar y que tiene un significado muy fuerte. Todo el mundo se acuerda de lo que ha salido de la sesión, de la experiencia todos juntos, ayuda a entenderse mejor y te quedas con el recuerdo... Yo sigo teniendo el Lego montado en mi despacho ! Gracias por la experiencia, muy muy recomendable !

Directora de Compras- Empresa Farmacéutica

**E**l workshop de Lego te permite descubrir mucho más sobre ti mismo de una manera muy diferente. El hecho de trabajar con las manos y dejar de lado un poco la parte más racional de nosotros mismos, hace que el resultado sea sorprendente y muy revelador. Además, el poder compartir el workshop con otras personas que te aportan feedback enriquece muchísimo la experiencia y nos ayuda a manifestar aspectos en los que no reparamos en el día a día. Es increíble cómo podemos entender más de nosotros mismos, cómo nos vemos profesionalmente y a dónde queremos llegar con Lego Serious Play.



