

REFLEXIONES PEDAGÓGICAS UROSARIO

ISSN: 2500-5979 • ISSN-E 2500-6150
Septiembre de 2022, Bogotá



Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® en los cursos de estrategia empresarial: una experiencia de clase con Objetivos de Desarrollo Sostenible

Para citar: Rivera - Rodríguez, H. A.
(2022). Metodología LEGO® SERIOUS
PLAY® en los cursos de estrategia
empresarial: una experiencia de clase
con Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Reflexiones Pedagógicas, 35.
[https://doi.org/10.12804/
issne.2500-6150_10336.34798_ceap](https://doi.org/10.12804/issne.2500-6150_10336.34798_ceap)

TABLA DE CONTENIDO

Resumen

2

Introducción

2

¿Qué es el Método LEGO® SERIOUS PLAY®?

2

Experiencia de aplicación en la Escuela
de Administración

3

Fase 3. Reflexión de la actividad

6

Conclusiones

7

Referencias

7

Anexos

8

**HUGO ALBERTO
RIVERA- RODRÍGUEZ**
Doctor en Economía y Empresa
Profesor principal de la Universidad
del Rosario

Correo electrónico:
hugo.rivera@urosario.edu.co



Universidad del
Rosario



Centro de Enseñanza, Aprendizaje
y Trayectoria Profesional

Resumen

En el documento se presenta el uso de la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP®) en el curso de pensamiento estratégico del programa de Negocios Internacionales de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Esta metodología logró que los estudiantes articularan los contenidos teóricos con situaciones reales, en este caso el Objetivo de Desarrollo Sostenible que se refiere a la equidad entre los géneros. La actividad no solo cumplió con el logro del resultado de aprendizaje esperado, sino que permitió fortalecer competencias comunicativas y contextuales en los estudiantes.

Introducción

El presente documento contiene el resultado del uso del Método LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) como complemento en la formación de estudiantes universitarios, de manera particular en los cursos de estrategia empresarial. Inicialmente se hace una presentación de los antecedentes del método y las generalidades en cuanto a las técnicas que lo componen. Se incluye una sección donde se destacan aquellos elementos de la ciencia que lo respaldan, como son el juego, el construccionismo, la conexión entre manos y mentes, la imaginación, el uso de metáforas y los sistemas adaptativos complejos.

A continuación, se presenta la experiencia implementada en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, haciendo una presentación del taller realizado en la asignatura “Pensamiento estratégico”, donde se seleccionó el objetivo de desarrollo sostenible, equidad entre los géneros para proponer mediante el “juego serio” una hoja de ruta que permita avanzar en el logro de dicho objetivo. A través de la conexión entre manos y mentes, los estudiantes construyeron modelos individuales que les permitieron llegar a un consenso de las acciones y estrategias a desarrollar.

La actividad desarrollada buscaba que los estudiantes interiorizaran los conceptos básicos de estrategia y comprendieran la diferencia entre ellos y, adicionalmente, que comprendieran

la relación existente entre la intuición y la razón al momento de llevar a cabo procesos de direccionamiento estratégico.

¿Qué es el Método LEGO® SERIOUS PLAY®?

LSP® es un método creado por la empresa LEGO que tiene como finalidad apoyar los procesos de reflexión, la comunicación y la resolución de problemas que surgen en las organizaciones, los equipos de trabajo y en las personas (Kristiansen & Rasmussen, 2014).

Existen siete técnicas de aplicación de LSP®. Todo comienza con la formulación de una pregunta orientadora que tiene como finalidad explorar una situación sobre la cual se quiere reflexionar con un grupo de personas, como por ejemplo el clima organizacional, el futuro de una ciudad, el trabajo grupal, etc. Una vez definida la pregunta, los participantes en un número no superior a 12, utilizando piezas de lego generan construcciones en tres dimensiones en las que sus ideas se vuelven algo tangible. Estas construcciones, denominadas modelos, se constituyen en un sistema en los que las diferentes piezas representan individuos, colectivos, sociedades, edificios, etc. Lo interesante de la metodología es que a través del diálogo entre los participantes se identifican relaciones entre las diferentes partes del modelo y se logran finalmente identificar puntos críticos que permitirán dar respuesta a la temática abordada.

Reflexión sobre la ciencia que fundamenta el Método LSP®

Cuando comencé a utilizar los bloques de LEGO como parte del proceso de enseñanza en la Escuela de Administración, percibí escepticismo en aquellos que lo veían como algo trivial, basados tal vez en el imaginario de utilizar bloques de LEGO como un recuerdo de su niñez. Sin embargo, con el paso de los minutos, la sesión de clase los fue llevando a cambiar la idea de lo que estaban haciendo. Al finalizar la actividad habían cambiado por completo la percepción del uso de LEGO en la clase. Podría decirle a quien no ha tenido acercamiento a la metodología LSP® que no es armar figuras sin sentido; en el taller se retan paradigmas y se busca alinear la intuición con la razón.

De acuerdo con Rasmussen (2012) existen seis elementos que desde la ciencia dan soporte al método LSP®, el primero de ellos es el juego, definido por (Brown, 1998) como una manera natural de adaptarnos y desarrollar nuevas habilidades básicas. En LSP® se parte de la idea de que existe una diferencia entre el juego de adultos y de niños. Cuando los adultos juegan, lo hacen con sentido de identidad, que se lleva a cabo con una meta específica. Los propósitos del juego adulto en LSP® son: crear lazos sociales, expresar emociones y generar competencia constructiva.

El segundo elemento es el constructivismo, que de acuerdo con Ackermann (2001) se centra en el arte de aprender, o aprender a aprender. Previamente Papert (1982) desarrolló esta idea al interesarse en observar cómo los estudiantes se involucran en una conversación (propia o ajena) con artefactos tangibles, y cómo estas conversaciones fomentan el aprendizaje autodirigido, para facilitar la construcción de nuevos conocimientos.

En LSP® el constructivismo se entiende como “la manera de hacer 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” (Rasmusen Consulting, 2012, p. 11).

El tercer elemento de la ciencia que respalda el método es la conexión entre manos y mentes, en LSP® los participantes cuando seleccionan unos bloques de lego en la medida que el instructor indica una pregunta que inicialmente crees que fue de manera aleatoria. Sin embargo, existe una razón que explica la selección de los bloques. Piaget (1980) introdujo la idea de que la inteligencia crece a partir de la interacción de las manos con el mundo.

Como resultado de esta relación, surge la imaginación, y en LSP® se promueve el desarrollo de la imaginación estratégica, la cual se compone de imaginación descriptiva. Cuando el participante construye un modelo individual o compartido, revela lo que está sucediendo en el tema que genera la construcción, como la situación de la empresa, el clima organizacional, la situación frente a equidad de género, etc. Esta imaginación descriptiva permite visualizar posibilidades y

oportunidades. Una segunda imaginación es la creativa, que nos lleva a pensar “fuera de la caja”, y con ella se logran nuevas posibilidades resultado de la combinación y re-combinación o transformación de cosas y conceptos. En el caso de LSP® se logra a través del uso de los bloques. La tercera fuente de imaginación estratégica es la imaginación desafiante, la cual lleva a una deconstrucción que nos invita a contradecir y retar los paradigmas.

Como quinto elemento tenemos las metáforas, las cuales, de acuerdo con Schon (1995), pueden generar formas radicalmente nuevas de entender las cosas. En LSP®, el uso de las metáforas para explicar la situación son parte del juego. Los participantes buscan expresar la realidad a través de ellas.

Finalmente, los sistemas adaptativos complejos son otro elemento de la ciencia que respalda el método LSP®, ya que se desarrolló sobre la base de un entendimiento de los sistemas, donde los agentes y la identidad coevolucionan y ninguno limita al otro. Lo que significa que las relaciones que se observan en los modelos individuales y compartidos construidos por los participantes no son simplemente lineales o bidireccionales, sino que pueden ser circulares o coevolutivas y que estas relaciones identificadas pueden crear un nuevo sistema.

Llegados a este punto, puede indicarse que el método LSP® ha sido ideado para desarrollar un pensamiento estratégico basado en la imaginación, pero respaldado en la razón. Tiene diferentes técnicas que pueden ser utilizadas dependiendo del alcance necesario.

A continuación, se hace una presentación de las experiencias realizadas en los cursos de estrategia empresarial de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario aplicando el método LSP®.

Experiencia de aplicación en la Escuela de Administración

En el primer semestre de 2022 tomé la decisión de realizar una serie de actividades que utilizaran la metodología LSP® en las asignaturas del área de estrategia. A continuación, se relacionan las experiencias realizadas.

Tabla 1.

Actividades realizadas con Lego® Serious Play® durante el primer semestre de 2022

Asignatura	Temática del curso	Actividad complementaria con LSP®
Pensamiento estratégico	En esta asignatura de pregrado se presentan lecturas para identificar las diferencias conceptuales entre metas, acciones, estrategias.	Los estudiantes representan mediante la construcción de modelos individuales y construcción del modelo compartido las metas, acciones y estrategias que permiten que el objetivo de desarrollo sostenible pueda lograrse.
Estrategia de empresa I	En esta asignatura de pregrado se dan a conocer los postulados del proceso estratégico. Inicialmente los estudiantes realizan un trabajo de formulación y selección de la estrategia en una empresa y llega el momento de proponer el despliegue de la estrategia propuesta.	Habiendo identificado la estrategia propuesta, los estudiantes construyen un modelo individual con los bloques de lego, que les permite visualizar en tres dimensiones su propuesta. Adicionalmente en este taller, incluyen las acciones que permiten implementar la estrategia, los responsables de dichas acciones y los indicadores.
Planeación estratégica por escenarios	En esta asignatura, los estudiantes realizan un trabajo que tiene como finalidad producir la prospectiva estratégica de una empresa seleccionada. Al finalizar proponen un escenario apuesta que debe ser implementado.	En la sesión final del curso, los estudiantes logran representar en tres dimensiones el escenario apuesta identificado para la empresa. Llegan a notar las variables más importantes para el logro del escenario y además los actores con mayor y menor influencia.
Estrategia	Esta asignatura es de la Escuela doctoral, y uno de los temas tratados teóricamente es la diferencia entre las estrategias deliberadas y las emergentes, donde se hace manifiesta la tensión entre la planeación y la acción.	Al comienzo de la sesión teórica, se realiza el desafío del pato, donde utilizando los bloques de lego, se logra evidenciar la diferencia entre planear para luego ejecutar, versus la ejecución basada en la imaginación.

Fuente: elaboración propia.

Como se ha podido observar, he utilizado de manera recurrente la metodología LSP® en las asignaturas de estrategia en el primer semestre de 2022. Pudiera relatar en detalle lo aprendido en las diferentes experiencias, pero he decidido presentar de manera detallada la actividad realizada en la asignatura de pensamiento estratégico que pertenece al programa de Negocios Internacionales de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

A continuación, se profundizará en la experiencia de la asignatura pensamiento estratégico, con la que se inicia el proceso de formación de los estrategas Rosaristas. En su desarrollo se abordan los planteamientos de algunos de los autores más representativos del campo de la estrategia organizacional (tanto en su origen como a lo largo de su desarrollo y consolidación). Uno de los resultados de aprendizaje esperados (RAE) es identificar los antecedentes, los fundamentos y la evolución del campo de la estrategia.

Durante muchos años en los que he impartido esta asignatura, dentro de los temas vinculados

a este RAE se encuentra la revisión de los diferentes conceptos utilizados en el campo de la estrategia. Es fundamental que los estudiantes identifiquen las diferencias entre estrategias, metas, objetivos, acciones, etc. para evitar que sean utilizados como términos similares. Para lograrlo, habitualmente se realizan lecturas de diferentes autores (Andrews, 1971/1980; Ansoff, 1965; Porter, 1996; Rivera-Rodríguez et al., 2012) y se utilizan casos empresariales para dar cuenta de esas diferencias. Lo que puede evidenciarse es que, al ser un tema teórico, los estudiantes con el paso del tiempo recuerdan más la historia de las empresas presentadas en el caso, que los conceptos abordados.

Para lograr cumplir con el RAE y garantizar la rigurosidad conceptual que luego permita desarrollar modelos estratégicos pertinentes, en el primer semestre de 2022 tomo la decisión de utilizar como complemento adicional, sin eliminar el análisis del caso, una sesión de LSP®. Los detalles se encuentran a continuación:

Tabla 2.*Características de la experiencia trabajada*

Asignatura	Pensamiento estratégico
Unidad académica	Escuela de Administración
Programa	Negocios Internacionales
Número de estudiantes	5
Composición	1 mujer y 4 hombres
Demografía	4 franceses y 1 colombiano
Número de sesión de la asignatura	12 de 36
Duración de la sesión	3 horas
Lugar	UR Steam – Escuela de Administración

Fuente: elaboración propia.

Fase de preparación

REVISIÓN TEÓRICA

En la clase teórica número 10 de la asignatura, fueron abordados los conceptos básicos del campo de la estrategia empresarial: metas, acciones, tácticas, estrategias. Se hizo énfasis en los diferentes tipos de estrategia identificados en la literatura. Previamente los estudiantes conocían las lecturas a utilizar. Se realizó una clase magistral para tratar los conceptos. Algunos habían realizado las lecturas entregadas en inglés, pero otros no. Dentro de los estudiantes franceses, uno de ellos no dominaba el idioma inglés, quien precisamente fue quien no tuvo mucha participación en clase.

APLICACIÓN DE CASO DE ESTUDIO

Buscando fortalecer la comprensión de los conceptos y la diferencia entre unos y otros, en la sesión 11 se trabaja un caso de estudio desarrollado por Duch et al. (2019) titulado *Medellin's Transformation: Towards a More Equitable, Innovative and Participatory Urban Society*. Previamente los estudiantes recibieron las preguntas orientadoras del caso que serían desarrolladas en la sesión de la clase. El caso de estudio muestra las diferentes metas, acciones y estrategias implementadas en la Ciudad de Medellín que le permitieron ser reconocidas por su transición de una ciudad violenta a una ciudad equitativa e

innovadora. Al finalizar la sesión, los estudiantes logran relacionar la teoría con una situación real.

SELECCIÓN DEL TEMA A TRATAR EN LA SESIÓN DE LSP®

Para lograr reforzar el logro del RAE y buscando interiorizar los conceptos teóricos vistos en clase y que se constituyen en un glosario básico del campo de la estrategia empresarial y, como se ha dicho anteriormente, tomé la decisión de utilizar uno de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para proponer una hoja de ruta estratégica que incluyera metas, acciones y estrategias para lograr avanzar en el logro de dicho ODS. Al finalizar la sesión donde se trabajó el caso de estudio, se le solicitó a cada estudiante revisar los ODS y seleccionar el que quisieran trabajar como ejercicio de clase con lego. En ese momento ninguno tenía conocimiento de las actividades a realizar con la metodología de LSP®. Recibí a través de Moodle la información de los estudiantes, encontrando que por unanimidad habían seleccionado el objetivo cinco: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Fase de implementación del taller LSP®

Una vez seleccionado el ODS que sería utilizado para realizar el taller, se planea la actividad. Uno de los aspectos centrales al momento de realizar una actividad con la metodología de LSP® es la realización de una bitácora detallada del taller. A continuación, se encuentra el elaborado para la sesión.

Tabla 3.*Bitácora de la actividad realizada*

Nombre del Taller: Estrategias para la Equidad entre los géneros	
Objetivo: Fortalecer la comprensión de los conceptos básico del campo de la estrategia empresarial, mediante el análisis de los ODS	
Número de participantes: 5	
Tiempo: 180 minutos	
Técnica	Objetivo de la técnica
Desarrollo de habilidades básicas	Conseguir que los participantes se sientan cómodos con los bloques de LEGO.
Construcción de modelos individuales	<p>Construir un modelo individual donde se evidencien las oportunidades, desafíos, recursos para lograr alcanzar el ODS estudiado. Al final se cuenta con cinco visiones diferentes. Los estudiantes logran representar metas, acciones y estrategias. Los estudiantes construyen modelos individuales donde representan las estrategias propuestas para lograr el ODS. La construcción es gradual y se fundamenta en preguntas.</p> <p>Pregunta 1. ¿Cómo visualiza con fichas de lego la situación de equidad entre los géneros en la actualidad? (actividad de cinco minutos que estuvo acompañada de música).</p> <p>Pregunta 2. ¿Cuáles son los desafíos que deben superarse para lograr la equidad entre los géneros? (actividad de cinco minutos con música).</p> <p>Pregunta 3. ¿Cuáles son los beneficios de la equidad de género? (cinco minutos con música).</p> <p>Tema 4. ¿Qué acciones y/o estrategias se deben implementar para lograr los desafíos y obtener los beneficios? (cinco minutos con música).</p> <p>Al finalizar se tienen modelos individuales y como facilitador realizo preguntas para identificar el significado de cada modelo.</p>
Construcción de modelo compartido	Para lograr tener un modelo compartido, se deben revisar varias alternativas de modelos que satisfagan a todos los estudiantes. En esta técnica debe verbalizarse sin escribir lo que significan los bloques de lego incluidos. Al terminar el modelo un representante del grupo presentó su propuesta de hoja de ruta para lograr el ODS.
Creación de un sistema	<p>Identificar los grupos de interés que pueden apoyar o afectar el logro del ODS. Se realizan conexiones entre las diferentes secciones del modelo compartido y los stakeholders.</p> <p>Para tener un modelo en tres dimensiones completo que incluya los stakeholders, los estudiantes parten del modelo compartido y le van incluyendo estos stakeholders y las conexiones. Al culminar el tiempo hacen una explicación de lo construido.</p>
Reflexión final	Compartir las reflexiones con el grupo sobre la actividad realizada. Este momento de la sesión permitió mostrar la relación entre los conceptos teóricos vistos previamente en clase, la articulación con el caso de estudio y el taller con la metodología LSP®.

Fuente: elaboración propia.

Fase 3. Reflexión de la actividad

Una vez concluida la actividad llegan unos aprendizajes de la sesión. Les pregunté a los estudiantes sus opiniones y manifestaron entre otras cosas las siguientes:

- “Al comienzo fue difícil limitar la cantidad de fichas a seleccionar”
- “Estuve bloqueado al comienzo, pero luego la imaginación salió a flote”
- “Encontré relaciones entre variables que no había pensado”

- “El tiempo pasó muy rápido”
- “Pude darme cuenta de forma tangible de la estrategia”
- “Logramos relacionar los conceptos teóricos”

Esas reflexiones de los estudiantes enriquecen la actividad realizada, que sin lugar a duda permitió que el RAE se cumpliera, aunque las sesiones previas, donde se dio la teoría y se trabajó un caso de estudio fueron necesarias para lograrlo. Si se hubiera abordado dicho RAE únicamente con LSP® no hubieran tenido nociones suficientes para diferenciar entre metas, acciones, estrategias.

Es importante indicar que LSP® no debe ser utilizado de manera genérica en las asignaturas, ya que para que la actividad cumpla su propósito, el respaldo teórico se constituye en la base de la actividad. No debe creerse que LSP® es la estrategia de la clase, sino que es un complemento. Existen otras alternativas que permiten a los estudiantes interiorizar los conceptos vistos en las lecturas, y de manera particular en la clase de pensamiento estratégico he utilizado casos de estudio, simulaciones gerenciales, juegos de roles. Cada metodología tiene elementos de aporte a las sesiones. Para el caso particular de LSP® permitió a los estudiantes ver tangible los conceptos teóricos.

Conclusiones

De manera recurrente, escuchamos de los profesores universitarios recomendaciones para utilizar en nuestras clases metodologías que complementen la clase magistral. En mi caso, he completado 25 años como profesor del campo de la estrategia empresarial y sin lugar a duda el tablero ha sido mi gran aliado por años, y me ha permitido, “al menos lo creo”, dar a conocer a los estudiantes conceptos relevantes del campo de estudio. Pero no puedo cerrar los ojos a utilizar metodologías que complementen el proceso de enseñanza, mucho más cuando en las asignaturas que imparto se cuenta con casos de estudio y simuladores de negocios.

En el año 2021 tuve la oportunidad de realizar el curso para ser facilitador del método Lego® Serious Play® y desde entonces lo he incorporado a mis asignaturas como un complemento a los temas. No lo utilizo como la estrategia de clase, pues sería una falla. He descubierto que puedo desarrollar más fácilmente la imaginación estratégica en los estudiantes en aquellos talleres donde se construyen modelos en tres dimensiones. Los participantes logran trasladar conceptos intangibles en algo tangible. Al tomar en sus manos una construcción que representa la estrategia sugerida a una empresa, que refleja un sistema adaptable construido con fichas de lego, veo sus caras de asombro, pero también puedo garantizar que esa rigurosidad conceptual impartida en las lecturas ha permitido lograrlo.

La metodología es robusta y pertinente, pero debe trabajarse con la rigurosidad que lo amerita. Preparar la bitácora y seguirla de manera precisa. Igualmente se debe entender que LSP® no es algo genérico que aplique a todas las asignaturas. El caer en la moda de llevarlo a todos los temas, no solamente desacredita el método, sino que, al trabajarse de manera superficial, impide a los participantes comprender su potencial.

Invito a todos mis colegas, indiferente de la asignatura que impartan, a evaluar la pertinencia de utilizar LSP® como apoyo a sus clases. Siempre he sido fiel a la frase “no hay mejor práctica que una buena teoría”, y LSP® permite que esa teoría intangible pueda tomarse en las manos. La Universidad del Rosario cuenta con un grupo de profesores certificados en la metodología LSP® que pueden servir de apoyo en el proceso de diseño de actividades en las diferentes clases.

Referencias

- Ackermann, E. (2001). Piaget's constructivism. *Papert's constructionism: What's the difference?* En Future of Learning Group Publication, 5(3).
- Andrews, K. R. (1971/1980). *The concept of corporate strategy* (Rev. ed.). Homewood: R. D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Brown, S. (1998). Play as an organizing principle: clinical. *Animal play: Evolutionary, comparative and ecological perspectives*, p. 243.
- Duch, A; Ricart, J; Berrone, P. (2019) *Medellin's Transformation: Towards a More Equitable, Innovative and Participatory Urban Society*. IESE Business School. University of Navarra.
- Kristiansen, P., & Rasmussen, R. (2014). *Building a better business using the Lego serious play method*. John Wiley & Sons.
- Papert, S. (1982). *Desafío a la mente: Computadoras y educación*. Galápagos.
- Piaget, J. (1980). *Psicología y pedagogía*. Ariel.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.

Rasmussen Consulting (2012). The Science behind the LEGO SERIOUS PLAY method.

Rivera-Rodriguez, H. A., Pulgarin-Molina, S. A., & Malaver Rojas, N. (2012). Estrategia Empresarial: Conceptos teorías y principales herramientas. Editorial Académica Española.

Schon, D. A. (1995). 9. How to Make Our Ideas Clear with Metaphors. *From a Metaphorical Point of View: A Multidisciplinary Approach to the Cognitive Content of Metaphor*, 7, p. 225.

Roos, J., & Victor, B. (2018). How it all began: the origins of LEGO® Serious Play®. *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), pp. 326-343.

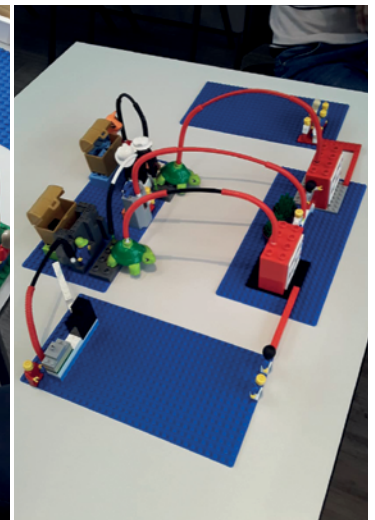
Anexos



Modelo individual construido en clase de pensamiento estratégico



Modelo individual construido en clase de pensamiento estratégico



**Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Trayectoria Profesional – CEAP –
Dirección Académica
Vicerrectoría**

Carrera 7 No 12B-41, oficina 803
2970200 ext. 3160 • enseñanzayaprendizaje@urosario.edu.co

COLECCIÓN PEDAGOGÍA
π α ι δ α γ ω γ ι α