



# CUANDO EL JUEGO ES COSA SERIA

La metodología Lego Serious Play nació tras una crisis de la empresa danesa de juguetes y hoy se implementa con éxito en equipos de trabajo de todo el mundo. La sesión cuesta hasta US\$ 8.000.

POR KARINA BIANCO

Crear todos los escenarios posibles que se pueden presentar en una compañía, construir equipos, implementar la identidad de una marca, elaborar estrategias de negocios sin importar la complejidad del desafío. Todo esto puede sonar a agotadoras e interminables reuniones, focus groups y consultorías externas. Pero nada de esto sucede con Lego Serious Play (LSP). El primer partner argentino en implementar este sistema en América Latina y España fue Lucio Margulis, un maestro especializado en Técnicas de la Educación. “Fui

despedido de cinco escuelas porque mis métodos educativos eran un poco disruptivos para el sistema”, arranca a modo de presentación.

Decidió entonces especializarse en formación a distancia y el desarrollo de juegos. “A través de lo lúdico, formé equipos de psicólogos y médicos basados en ejercicios de management y psicología. Trabajé para diferentes instituciones privadas y gubernamentales como el Ministerio de Educación, donde creé la campaña de los derechos del niño a través del humor, di cursos de informática y trabajé en temas de e-learning”, rememora. También formó parte del Portal Educativo del Gobierno Argentino (Educ.ar) y fue gerente de capacitación de la ART del Banco Provincia hasta que, con el cambio de autoridades, se quedó sin trabajo, y fue en ese momento en el que incurrió en LSP.

“Me enteré de que la empresa danesa Lego había diseñado este formato en 1995 a consecuencia de una fuerte crisis que habían vivido en la firma”. Margulis hace referencia a cómo, tras ver que el avance de la tecnología en los niños podía destruir el imperio Lego, su director y presidente Kjeld Kirk Kristiansen convocó a un equipo de académicos para establecer un sistema donde las diferentes áreas de la compañía participaran del proyecto. Fue así como surgió la metodología LSP, que se aplicó en principio de forma interna y, tras el éxito logrado, en otras empresas de manera consultiva. Esta técnica –bajo los fundamentos del juego serio– plantea mediante una aparente diversión un foco específico que se apoya en cuatro etapas: plantear una pregunta, construir, compartir y reflexionar. Para esto, se utilizan los denominados “kits de trabajo”, compuestos por piezas de Lego.

Con el tiempo, la metodología se expandió por el mundo y llegó a los pa-

sillos de empresas de todos los tamaños y de todos los rincones. “Cuando me enteré de esta modalidad, me di cuenta de que era lo que había soñado siempre. Ellos formaban partner con certificación internacional para implementar este método de trabajo en otras empresas. Todo el mundo me decía que estaba loco, que acá ninguna empresa sería iba a permitir que sus directivos y empleados jugaran con muñecos para elaborar estrategias de negocio”, recuerda. Pero no se desanimó y pidió prestados € 15.000, para viajar a los headquarters de la firma en Dinamarca, pagar la certificación y comprar los kits. En 2007, empezó a elaborar este proyecto para América Latina y España junto a Robert Rasmussen, creador de la metodología, ya que era el único partner de habla hispana.

Sin embargo, el gran salto llegó desde el Norte. En 2010, el gobierno de México contrató a Margulis para implementar esta estrategia a las pymes y micropymes del país (lo que llevó a instruir a 1.500 facilitadores de LSP en la región). En España, trabajó para gobiernos autonómicos como los del País Vasco y Cataluña, para el grupo Inditex (Zara) y Laboratorio Novartis; en Italia, para Ikea; y en Francia, para Decathlon. En Chile, fue convocado por el gobierno de Michelle Bachelet, mientras que en Argentina el grupo Techint y Cris Morena Group figuran entre sus principales clientes.

Un workshop de dos días puede tener un costo de US\$ 6.000 a US\$ 8.000, dependiendo de la complejidad y el cliente. Fue tanto el éxito de esta implementación que, desde mayo de 2010, la metodología se convirtió en un modelo de negocio Open Source. La formación de facilitadores está disponible para una base más amplia a través de los expertos, que



Lucio Margulis, el primer partner argentino en implementar este sistema en Latinoamérica.

son los exsocios de LSP, y los kits (que en el pasado solo podían ser adquiridos por los socios de Lego) actualmente son de venta libre.

#### ¿Qué se logra determinar a través del armado de las piezas?

Las manos es el único órgano del cuerpo que en un 70% u 80% trabajan con las emociones y con las tres áreas del cerebro: cerebro reptiliano, que se encarga de los instintos más básicos como los relacionados a la supervivencia; el límbico, donde se procesan todas y cada una de las emociones y sentimientos que tenemos; y el neocortex o cerebro racional. El facilitador de LSP, a través de las preguntas que realiza al equipo que lo contrata, logra que las ideas inconscientes y las emociones de los presentes se expresen a través de las creaciones que van armando con las fichas.

#### ¿Qué tipo de empresas contratan estos workshops?

La única premisa es que estén dispuestas a escuchar a todos los sectores. Por

DE LA MARCA ZARA  
AL GOBIERNO DE  
MICHELLE BACHELET,  
LA METODOLOGÍA LEGO  
LLEGÓ A TODOS LADOS.

ejemplo, si se tratase de un medio gráfico, está desde el director de la revista hasta el distribuidor de los kioscos.

#### ¿Cómo es la metodología?

Todos los integrantes construyen una identidad con su punto de vista. Después, se hace el modelo compartido en base a los objetivos a futuro. Se crean escenarios posibles y las conexiones que se deben tener en cuenta. Luego, los sujetos construyen un sistema teniendo en cuenta los escenarios emergentes, lo que permite extraer principios de guía simple, para finalizar con una estrategia en tiempo real, ya que las circunstancias varían todo el tiempo. **F**

FOTO: JUAN ULRICH