

Aplicación de técnicas de creatividad para la potenciación de la Innovación Empresarial en un MBA. Utilización de Lego Serious Play (LSP)

Improvement of MBA Innovation with Creative Techniques: Lego Serious Play

Josep Capó-Vicedo, Pau Micó

Universitat Politècnica de València - Campus d'Alcoi
Plaça Ferràndiz i Carbonell, 1. 03801 Alcoi, Spain
pepcapo@doe.upv.es pabmitor@upv.es

Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de un proyecto de gamificación realizado en el ámbito del Máster Oficial en Dirección de Empresas (MBA, Universitat Politècnica de València, Campus d'Alcoi). En la experiencia se pretenden identificar las fortalezas y debilidades de una empresa real. Para ello se utiliza como herramienta de juego Lego Serious Play (LSP). Los sujetos de la gamificación son los alumnos del MBA y trabajadores de la empresa analizada, trabajando mezclados en distintos equipos. Los resultados fueron altamente positivos tanto a nivel de objetivos conseguidos como de la colaboración entre alumnos y trabajadores de la empresa.

Palabras clave: Gamificación, Lego Serious Play.

Abstract

This work presents the results of a gamification project developed in the scope of the Business Administration Master (BAM, Universitat Politècnica de València, Campus d'Alcoi). The main goal of the project was to identify a set of strengths and weaknesses in a real company. The tool used for the game was Lego Serious Play (LSP). The people involved in the project were the BAM students mixed together with the company workers. The results were positive in both levels, the achieved goals and the students/workers cooperation.

Key words: Gamification, Lego Serious Play.

1.! Introducción

1.1.! Antecedentes

El Máster Oficial en Dirección de Empresas (MBA) de la Universitat Politècnica de València en el Campus de Alcoy tiene como objetivo la formación de futuros directivos y empresarios capacitados para la dirección y el liderazgo de organizaciones en los entornos globales actuales, caracterizados por su elevada complejidad, dinamismo e incertidumbre. Con este MBA se pretende que los participantes adquieran los conocimientos globales de la dirección de empresas en un entorno internacional que les permita desarrollar las habilidades directivas imprescindibles para liderar diferentes proyectos empresariales en todo tipo de organizaciones. De este modo, con el MBA se intenta dar respuesta a las necesidades reales y actuales del mundo empresarial.

Este MBA pretende dotar a los alumnos de conocimientos para que sean capaces de analizar y resolver, de forma creativa, situaciones complejas en el ámbito de la dirección de empresas apoyándose en el desarrollo y uso de herramientas teórico-prácticas, metodológicas y de análisis de la información.

En concreto, y de modo específico, se pretende que el estudiante alcance conocimientos avanzados tanto teóricos como prácticos en los siguientes campos: organización, dirección de empresas; contabilidad; finanzas; marketing; liderazgo, habilidades directivas y trabajo en equipo; fiscalidad empresarial; análisis del entorno; estrategia de operaciones y herramientas de gestión para la toma de decisiones.

Además de la formación en aspectos técnicos, se considera también importante transmitir a los alumnos una mayor sensibilidad por los aspectos éticos de la función empresarial, para valorar las empresas no sólo por su dimensión económica sino también por su dimensión social y medioambiental.

Actualmente, el MBA tiene 25 estudiantes de distintas universidades españolas e internacionales, incluyendo ingenieros, economistas, licenciados en derecho y estudiantes de otras titulaciones.

Dentro de este programa formativo, la asignatura “Management Estratégico en Entornos Globales” pretende que los alumnos aprendan a gestionar el cambio dentro de las empresas, con el objetivo de poder adaptarlas a los nuevos entornos de competitividad creciente. Para ello se profundiza en el concepto de innovación estratégica, desafiando los límites de negocio tradicionales, estudiando y aplicando nuevos métodos de gestión empresarial, así como las herramientas disponibles para generar y reorientar modelos de negocio adaptados a esta nueva realidad. Destacan especialmente aquellas técnicas orientadas a aumentar la creatividad de los componentes de una empresa para generar propuestas innovadoras, tanto de productos y servicios, como de los propios modelos de negocio.

Entre las múltiples técnicas de gamificación existentes, en este trabajo vamos a presentar la utilizada en la asignatura “Management Estratégico en Entornos Globales” para resolver un problema real de una empresa de servicios, mediante la colaboración de personal de la misma con los alumnos del máster. Esta técnica es la de Lego Serious Play (LSP).

1.2.¡Objetivos

La jornada de gamificación para la innovación empresarial con LSP fue planteada para tratar de conseguir los siguientes objetivos formativos:

- ! Realizar una jornada de convivencia entre los 25 alumnos del MBA y 5-10 componentes de una empresa representativa de la zona.
- ! Experimentar y aprender la metodología de LSP aplicándola a un problema real de la empresa y elegido por la misma (estudio de imagen de marca, lanzamiento de nuevos productos, funcionamiento interno...)
- ! Trabajar en grupos donde se mezclen alumnos y personal de la misma, de manera que se puedan generar soluciones y propuestas más amplias y novedosas.
- ! Aportar soluciones creativas al problema aportado por la empresa, las cuales ésta pueda utilizar y poner en marcha sin coste alguno para la misma.
- ! Permitir que los alumnos vean el potencial de esta herramienta aplicada a un caso real, y no únicamente desde su vertiente teórica.

1.3.¡Requerimientos

La jornada fue impartida de manera gratuita por un consultor certificado en esta metodología, con el único requerimiento de publicitarla, utilizando todas aquellas herramientas que tuviéramos a nuestro

alcance dentro del ámbito universitario (web, redes sociales, delegación de alumnos, publicaciones docentes, etc.).

2.1 Estado de la cuestión

Uno de los factores clave para el desarrollo empresarial ha sido el de la innovación. La innovación consiste en la aplicación del know-how de la empresa sobre los procesos de diseño para la creación de productos nuevos (o, al menos, distintos) y manteniendo a la competencia siempre uno o dos pasos por detrás (Morales y León, 2013). La Fundación COTEC para la innovación define innovación como “el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valore” (Sojo, 2015). La gestión de la innovación en la empresa resulta una tarea compleja ya que todos los factores que intervienen en el proceso suponen que la empresa innovadora se encuentre en un cambio constante (Betz, 1997). Y precisamente en este contexto es donde entra el concepto de la gamificación, o *gamestorming*. Como se trata de un término relativamente nuevo (hasta agosto de 2012 no existen búsquedas de esta palabra en Google) resulta bastante difícil de definir con exactitud.

En una primera acepción, podríamos hablar de gamificación como toda aquella *estrategia o conjunto de prácticas dentro de la dinámica de juegos que nos ayudarán a innovar en nuestra empresa*. Otra opción sería la de definir gamificación como el *uso de la dinámica de juegos en un ámbito corporativo para lograr una mayor fidelización del cliente, el incremento de las ventas, el ahorro de costes y la implicación de los trabajadores*. Así pues, podemos decir que la gamificación consiste en la utilización de juegos o actividades lúdicas en entornos y aplicaciones no lúdicas (empresa) con el objetivo de mejorar la capacidad de innovación empresarial.

Algunas de estas mecánicas de juego se centran en los desafíos, otras en las reglas, el azar o las recompensas (Gallego y De Pablos, 2013). Y los expertos piensan que, como tendencia más novedosa, la gamificación se utilizará cada vez más en la mejora del proceso de gestión de la innovación a nivel organizacional.

Por otra parte, los ejemplos de la aplicación de gamificación en la empresa son muy numerosos. Por citar algunos de ellos veremos cómo, desde empresas públicas como Correos hasta entidades financieras como el BBVA, pasando por Domino's Pizza, Playboy, Adobe o multinacionales como Coca Cola, han utilizado la gamificación en alguna de sus vertientes para obtener los beneficios anteriormente citados.

Como pronóstico de futuro Gartner, una famosa consultora estadounidense en investigación y nuevas tecnologías apuesta a que en 2015 más del 40% de las multinacionales utilizarán la gamificación como mecanismo para transformar las dinámicas empresariales.

Pero hay que tener en cuenta que, aunque siendo ésta la tendencia actual para la gestión de la innovación, existen otras muchas técnicas de creatividad que, correctamente aplicadas en nuestra empresa, pueden suponer también importantes mejoras del proceso de gestión de la innovación a nivel organizacional. Por citar algunas de las que debemos conocer: *brainstorming*, *brainswarming*, *blue slip*, *brain witting*, *Cre-In*, *Hall of Fame*, mapas mentales, *fresh eyes*, *Scamper*, *Triz*, *Da Vinci*, *morphing*, etc.

Finalmente, y en el ámbito académico que nos ocupa, tenemos que citar una técnica que resulta cada vez más utilizada (Frick *et al.*, 2013), tanto por su facilidad de implantación, como por los beneficios que comporta su aplicación a la resolución de muchos de los problemas de creatividad que aparecen en la empresa: la técnica de Lego Serious Play (LSP) (Frick *et al.*, 2014).

3.! Realización práctica

En este contexto se preparó una Jornada en la que se utilizaba la metodología Lego Serious Play. LSP es una poderosa herramienta diseñada para desarrollar competencias que permitan innovar y mejorar el desempeño del personal de las organizaciones. Además es un proceso de formación y transformación estratégica, innovador y profundamente vivencial. Está basado en investigaciones que han demostrado una conexión directa entre las manos y el área emocional de la mente. Acelera el proceso de identificación, análisis y solución de un problema, favoreciendo de este modo la toma de decisiones, acciones concretas y el compromiso de todos los involucrados. Es una metodología para el desarrollo y la transformación organizacional, basada en el uso de las piezas de LEGO.

Siguiendo la línea estratégica del MBA de que los alumnos interactúen al máximo con empresas, tratando siempre problemas reales de las mismas, y que aprendan mediante su experiencia personal y no únicamente con clases magistrales, se buscó la colaboración de una empresa importante de la zona. En concreto se contactó con una empresa de seguros de ámbito nacional con sede en Alcoy, la cual aceptó inmediatamente la propuesta.

La jornada se desarrolló en las instalaciones de la propia empresa, dividiendo a los participantes en cuatro grupos de trabajo. Cada grupo estaba formado por 6 alumnos del MBA y dos trabajadores de la empresa. Los participantes de la empresa fueron elegidos por cada director de área de la misma, de manera que sus principales departamentos estuvieran representados. La Jornada se desarrolló siguiendo el esquema que se presenta a continuación, el cual se desarrollará en los siguientes apartados:

- 1.! Introducción de la Jornada por parte de un representante de la empresa y del ponente,
- 2.! familiarización con LSP mediante la realización de modelos básicos,
- 3.! modelo de la empresa, mediante la imagen de la empresa percibida desde fuera (alumnos MBA) y/o vista desde dentro (personal empresa). Construcción de los dos modelos y comparación de los mismos,
- 4.! análisis DAFO donde los alumnos MBA analizan oportunidades y amenazas del entorno para la empresa; empresa analiza Fortalezas y debilidades de la empresa para hacer frente a ese entorno; se ponen en común los modelos correspondientes,
- 5.! puesta en común y líneas estratégicas de actuación, donde los alumnos MBA cruzan amenazas y debilidades y proponen líneas de actuación. A su vez los trabajadores de la empresa cruzan fortalezas y oportunidades y también proponen líneas de actuación.

3.1.! Introducción a la Jornada

En primer lugar el profesor responsable de la asignatura presentó los objetivos principales de la Jornada, así como al consultor especializado que dirigiría la reunión y al representante de la empresa que colaboraría en la coordinación.

El representante de la empresa presentó brevemente la misma, así como la problemática a la que se enfrentaban y en la cual se quería profundizar a lo largo de la Jornada. En concreto se pretendía abordar la entrada de la empresa al mundo digital, puesto que se trata de una empresa tradicional, con muchos años de experiencia en el sector, pero con una presencia puramente testimonial en el mundo de las redes sociales e internet.

El consultor hizo una presentación de la técnica a utilizar invitando a los participantes a dirigirse a sus respectivas mesas de trabajo para empezar a familiarizarse con las piezas y elementos de Lego disponibles. Se crearon cuatro grupos, formados cada uno de ellos por 6 alumnos y dos trabajadores de la empresa, seleccionados de distintos departamentos de la misma.

3.2. Familiarización con LSP

La primera fase de la Jornada consistió en la familiarización con las piezas y la metodología. El consultor propuso a cada participante que construyera una torre, utilizando únicamente las piezas entregadas inicialmente a cada uno de ellos (las mismas para todos). Cada uno de ellos explicaba posteriormente su torre y lo que significaban sus elementos. Con esta primera actividad los participantes se dieron cuenta de que, partiendo de los mismos recursos, cada uno de ellos llegaba a diferentes resultados, todos ellos perfectamente válidos.



Figura 1: Los participantes de la Jornada se familiarizan con LEGO

Seguidamente los participantes utilizaron las piezas de LEGO® para expresar cuál había sido su peor experiencia con una página web. A continuación, los integrantes de cada grupo representaron buenas experiencias que habían tenido en alguna página web. Finalmente, representaron cómo debería ser una página web bien diseñada y estructurada. Cada uno de ellos planteó una visión diferente, pero todos los grupos llegaron a una conclusión similar: una página web debe ser clara, fácil de manejar, segura, fiable y atractiva a la vista.

3.3. Modelo de la empresa

Tras estas dos pruebas, donde los participantes pudieron familiarizarse con la metodología de la jornada, se pasó a la representación de la imagen que proyectaba la empresa, tanto para los alumnos del MBA como para los trabajadores de la misma.

Para ello, el primer ejercicio que se realizó fue que cada miembro integrante del equipo debía de construir una figura que representase la percepción que tenía de la empresa. Cuando la figura estaba construida, se explicaba al resto de los componentes del grupo, indicando qué representaba y expresaba la misma.

Los trabajadores de la empresa y los estudiantes formaron dos subgrupos dentro del mismo equipo, donde cada uno de estos subgrupos tenía que crear mediante todas las piezas una representación conjunta, por lo que se obtuvieron dos representaciones de la empresa, una la percibida por los alumnos participantes y la otra por los trabajadores.

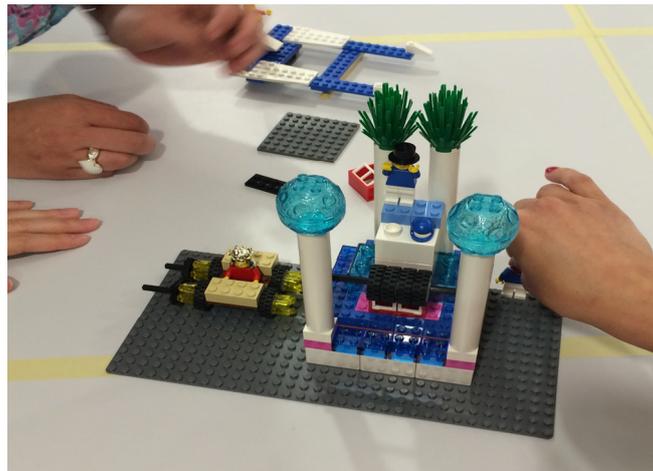


Figura 2: Visión de los alumnos sobre la empresa

La estructura de columnas representa la solidez de la empresa a lo largo de los años, las ruedas que atraviesan las columnas corresponden a los recursos de los que la empresa dispone. También se representa la seguridad de los servicios con un casco. El coche representa a los clientes, los cuales son los reyes de la empresa (por eso llevan la corona), las flores representan a los clientes satisfechos con la empresa. Además, a la derecha se encuentran aquellos futuros clientes que por diversas razones no conocen la empresa. El camino hacia la empresa está lleno de obstáculos que representan a la competencia que hay en el sector, pero también se puede observar que al final del camino hay una ventana abierta con la que se quiere representar que la empresa está abierta a todos aquellos clientes que quieren entrar a la misma. Los obstáculos que los futuros posibles clientes se encuentran para acceder a la información podrían disminuirse con los servicios a través de la web.

Por otra parte, la visión que los empleados de ese mismo grupo tenían de la empresa desde dentro fue la que se presenta en la imagen.



Figura 3: Modelo de la empresa desde el punto de vista de sus trabajadores

En este caso, las piezas en forma de interrogante quieren representar que la empresa está en continua preocupación por los deseos del cliente. Además, pueden verse dos muñecos, uno de ellos representa a los empleados y otro a los clientes y ambos se dan la mano, ya que ambos caminan hacia el mismo objetivo. En ambas fotos puede verse una estructura azul transparente, la cual representa la solidez y la

transparencia de la companyia. Tambien vemos una ventana abierta con la que los empleados han querido representar que la companyia desde dentro está abierta al futuro.

3.4.1 Análisis DAFO

Concluido el análisis inicial se continuó con el proceso de generación de nuevas propuestas para la entidad. Para ello se hizo un diagnóstico de la situación de la empresa, a través de un análisis DAFO en el que se plantearon las distintas estrategias a seguir por la empresa.

La dinámica utilizada consistió en volver a dividir cada equipo en subgrupos; los estudiantes debían analizar las principales oportunidades y amenazas que el entorno actual le supone a la empresa en su proceso de transformación digital, mientras que los empleados se encargaron de analizar las fortalezas y debilidades que presenta la misma a nivel interno.

Los resultados del análisis debían plasmarse en modelos construidos con LEGO, y situarse cada uno de ellos en los cuadrantes marcados a tal efecto en las mesas de trabajo (véase Figura 4).



Figura 4: Análisis DAFO de uno de los grupos

A nivel de amenazas este grupo trató de representar que una de las que más le iban a influir a la empresa a la hora de emprender su andadura on-line iba a ser la gran variedad de competencia que se iba a encontrar, ya que actualmente en internet hay infinitas compañías de seguros que ofrecen sus productos en la red. El grupo trató también de representar que, además de la variedad de productos que la competencia ofrece, internet es una fuente muy grande de información y por tanto el resto de empresas también podría imitar nuestros productos. Finalmente, se representaron los distintos obstáculos que la empresa tiene a la hora de montar un negocio on-line.

Las oportunidades son aquellos factores positivos que el entorno genera y que pueden ser aprovechados por la empresa. La construcción de la esquina inferior derecha, representa la oportunidad de que se pueda conocer a la empresa en distintas regiones, hecho que solo se podría lograr con la implementación de servicios web. El resto de figuras muestran la variedad de productos que se podían mostrar al público y la apertura al exterior que la empresa podría experimentar mediante sus servicios on-line.

En los otros dos cuadrantes se observan las figuras construidas por los empleados de la empresa, correspondientes a las fortalezas y debilidades que ellos apreciaban. Las figuras más cercanas representan las fortalezas. Frente a la estructura más grande en la que figura el gran tamaño de la competencia, se encuentra la propia empresa, más pequeña y, por tanto, más flexible a los futuros cambios que quieren desarrollar. En las figuras del final se encuentran las debilidades, los pilares del fondo representan a la competencia que ya ofrece sus servicios on-line y esto les ha favorecido en el número de clientes que han conseguido y las ventas que han logrado, esto representa una debilidad de la empresa, pero también podría considerarse un reflejo donde verse para saber que se pueden alcanzar grandes cosas con el servicio a través de la página web.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ●! Servicio Web por mejorar. ●! Recursos inferiores a la competencia. ●! Dependencia de terceros para la venta de sus productos. ●! La empresa se está quedando encasillada en la modalidad de venta directa como la principal forma de ingresos y debería explorar otras maneras de vender, más innovadoras. ●! Gama de servicios limitada. ●! Poca diversificación de la cartera de negocios. ●! Precios no tan competitivos como otras compañías. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ●! Fuerte competencia en el mercado. ●! Existe un cambio del tipo de cliente al que ha habido siempre. ●! Nueva legislación más restrictiva que afecta al sector. ●! Saturación de la información en internet. ●! Peligro de estafas y hackers.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ●! Empresa solvente, con gran trayectoria en el mercado. ●! Bien posicionada en las zonas geográficas en las que trabaja. ●! Empresa relativamente pequeña, con lo que es más flexible. ●! Sistema informático pionero y propio. ●! Flexibilidad y coordinación entre los departamentos. ●! Buen trato al cliente. ●! Calidad en los servicios que prestan. ●! Trato de cercanía con los clientes. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ●! Gran mercado todavía por explotar a nivel geográfico. ●! Modalidades de seguros por ofrecer todavía sin explotar (potenciales segmentos). ●! El mundo de internet está globalizado. ●! Rápida transmisión de la información de los consumidores. ●! Rápida evolución de la tecnología

Tabla 1: Resumen del análisis DAFO

3.5. Estrategias de futuro

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, se pasó a combinar las fortalezas con las oportunidades para conseguir líneas futuras de acción, así como cruzar las debilidades y las amenazas, para tener muy claras las limitaciones de la empresa. A continuación, se resumen algunos de los principales resultados obtenidos:

Líneas de acción

- ! Diversificar los clientes, ofreciendo para ello un mayor número de servicios a través de la plataforma online. El servicio web estará dirigido a un público más joven, para disminuir los costes de la empresa (no se pagarían las comisiones a los mediadores y corredores). Además, se

mantendrá el servicio actual para los clientes sénior y que prefieren un servicio más personal y de atención al público,

- ! expandir la empresa geográficamente, gracias al servicio online,
- ! aumentar la gama de productos, ya que actualmente no ofrece todo tipo de seguros,
- ! buscar nuevos clientes incorporando nuevas variables en el seguro que incorporen valor en los mismos,
- ! analizar los perfiles de riesgo de los clientes cuidadosamente, estableciendo precios más competitivos.

Limitaciones

- ! Barreras para alcanzar clientes: al estar en un entorno muy cambiante, existir muchos competidores en el sector y no ofrecer todo tipo de seguros, los clientes que deseen adquirir un seguro de vida y a su vez un seguro de hogar, no acudirán a la empresa por no ofrecer el seguro de vida,
- ! al existir comparadores de seguro y ellos no poder competir en precios, estarán perjudicados ya que los clientes buscan los seguros más económicos,
- ! actualmente, la no participación de la empresa en el mundo online de los seguros,
- ! los mediadores (que constituyen una de las barreras de la implantación de los servicios web) deben conocer las posibilidades que el servicio web ofrece, sin sentirse atacados por ello,
- ! los mediadores deben entender que siguen siendo un activo importante de la empresa, por lo que la parte de venta web debe implantarse para rivalizar con la competencia, estando ambos (mediador y servicio web) coordinados como parte de un mismo engranaje.

4.! Resultados

Como resultado principal de la Jornada se obtuvieron propuestas innovadoras y creativas de posibles líneas de actuación futuras para la empresa, generadas a partir de la interacción de los propios trabajadores de la misma con los alumnos del MBA.

5.! Conclusiones

En este artículo se ha propuesto la aplicación de la técnica de gamificación de LSP a un trabajo de campo a realizar por los alumnos del MBA impartido en el Campus d'Alcoi de la Universitat Politècnica de València.

A nivel académico, se han alcanzado plenamente los objetivos propuestos, puesto que los alumnos han aplicado de manera práctica los conocimientos adquiridos en el Máster, interactuando de manera directa con trabajadores de niveles intermedios y altos dentro de la escala jerárquica de una gran empresa.

Desde un punto de vista docente, el retorno que esta experiencia ha supuesto para la asignatura del MBA ha sido enteramente gratificante: a partir de la gamificación con LSP, los alumnos han incrementado su motivación por el trabajo en grupo colaborativo. Además, el ambiente en el aula y la proactividad tanto entre ellos mismos como con el profesor ha crecido exponencialmente a partir de ese momento, resultando en un aumento del nivel académico del grupo en general.

Finalmente, desde el punto de vista del profesor se puede concluir que esta experiencia ha servido para romper esquemas mentales, al sacar a los alumnos de su entorno de confort, revirtiendo en la mayoría de casos en un aumento de su motivación y de sus habilidades para relacionarse entre ellos y con personas externas al curso.

Referencias

Gray, D., Brown, S., Macanufo, J. (2012) *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Deusto S.A. Ediciones, Barcelona.

Morales, M., León, A. (2013) *Adiós a los mitos de la Innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina*. Innovare, Costa Rica.

Betz, F. (1997) *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. John Wiley & Sons, Inc, New York.

Gallego Gómez, C., De Pablos Heredero, C. (2013) The gamification and the enrichment of innovation practices in the firm: an analysis of experiences. *Intangible Capital*, 9(3), pp. 800-822.

Sojo, W. (2015). *Creatividad e innovación en la gestión empresarial*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/creatividad-e-innovacion-en-la-gestion-empresarial>

Frick, E., Tardini, S., Cantoni, L. (2013) *White Paper on LEGO® SERIOUS PLAY®. A state of the art of its application in Europe*. Disponible en: <http://www.s-play.eu/en/news/70-s-play-white-paper-published>

Frick, E., Tardini, S., Cantoni, L. (2014) LEGO SERIOUS PLAY applications to enhance creativity in participatory design. En: Fredricka K. Reisman (ed.), *Creativity in Business. Research Papers on Knowledge, Innovation and Enterprise*, Volumen II, KIE Conference Book Series, pp. 200–210.