cimbra | People-first. Built brick by brick.

METODOLOGÍA LEGO® SERIOUS PLAY® · UNA PRIMERA MIRADA

Pensar diferente.

¿Cuánto de lo que sabemos se queda fuera de la conversación?

Una introducción a cómo la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® permite construir, explicar y conectar perspectivas para explorar preguntas, retos y posibilidades.

COMENZAR A CONSTRUIR →

Sebastián Kachadourian Marras · CIMBRA

Presentación introductoria · Personas, equipos y organizaciones



Lo que construyen juntos
debe sostenerse después.

Ver, pensar, decidir y actuar diferente.

Construir modelos y contar historias para explorar lo que todavía cuesta explicar. Una pregunta abre la conversación.

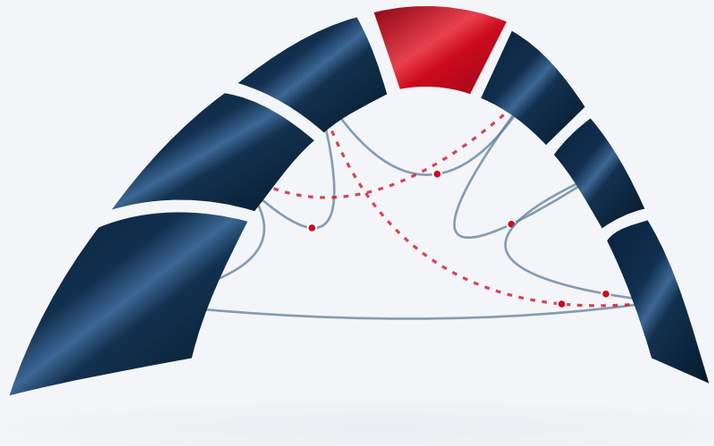
CIMBRA une dos fuerzas: poner en movimiento lo establecido y sostener lo nuevo.

Cimbrar evoca movimiento y flexibilidad; la *cimbra* sostiene un arco hasta que puede mantenerse por sí mismo. Así entendemos la transformación: **acompañar el cambio mientras toma forma, hasta que adquiere fuerza propia.**

CIMBRA · SEIS FASES / UN SISTEMA

Construir piezas.
Comprender sus relaciones.

Continuar | Reconstruir ↺



04 · EN PIE

Lo que queda es el puente

El equipo continúa con autonomía.

UNA PREGUNTA PARA ABRIR LA CONVERSACIÓN

¿Quién hará qué y cómo sabremos si el acuerdo funciona?

El soporte se retira. Las relaciones y los acuerdos permanecen.

Explorar un modelo real ↗

C Cuestionar	I Imaginar	M Modelar	B Buscar conexiones	R Reconstruir	A Acordar

Construcción: las piezas se ensamblan. **Pensamiento sistémico:** las relaciones permiten revisar el conjunto.

CIMBRA es nuestro marco de acompañamiento; la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® es una de las formas de trabajar dentro de él.

UNA PROVOCACIÓN · PENSAR CON LAS MANOS

¿Qué sucede cuando dejamos de mirar las piezas por separado?

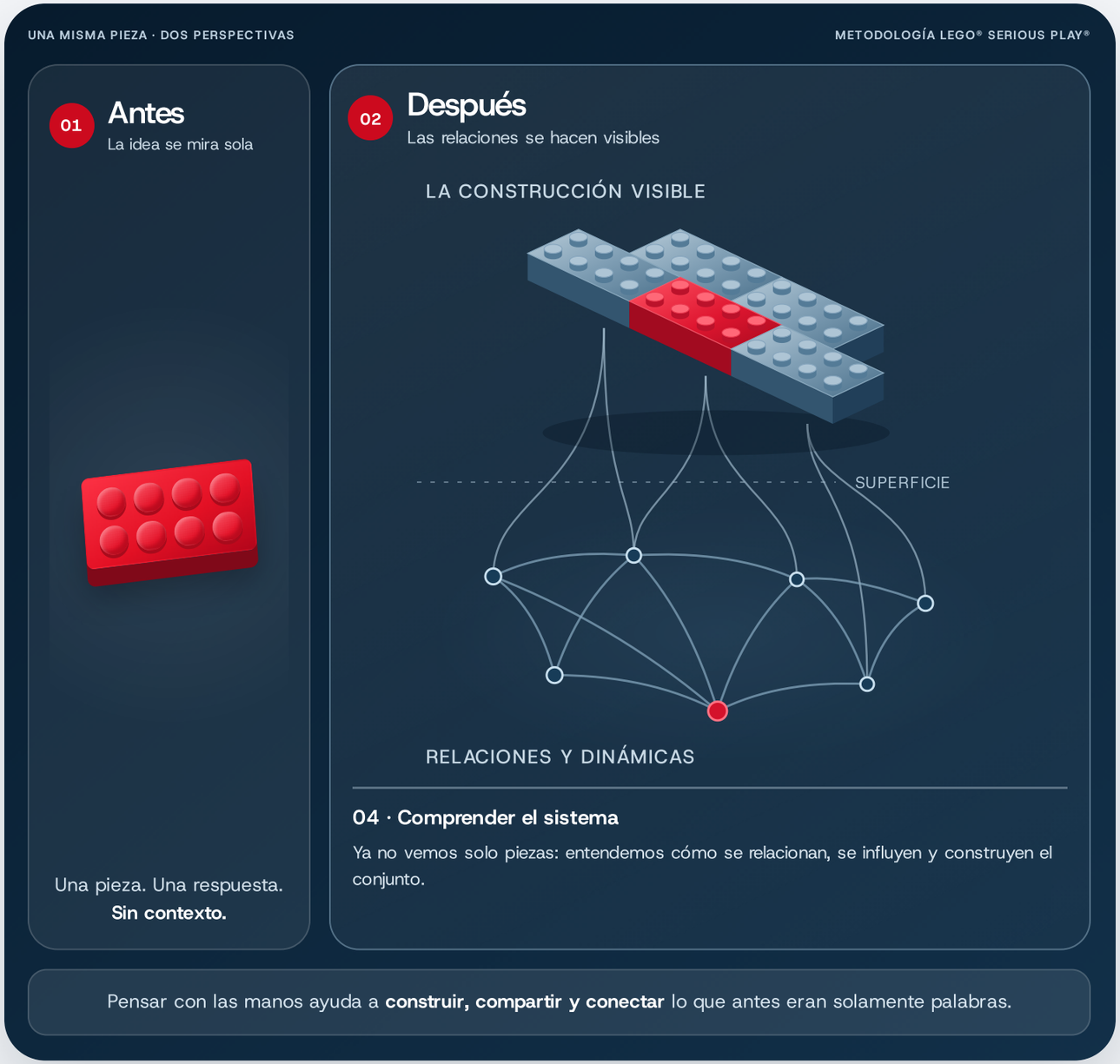
Una idea aislada puede parecer suficiente. Al conectarla con otras, descubrimos relaciones, tensiones y posibilidades que no estábamos viendo.

Ver la secuencia ↻

La secuencia conecta las piezas y hace visibles relaciones y dinámicas bajo la superficie. Puedes pausar o elegir un paso.

LA IDEA CENTRAL

La pieza no cambia. Lo que vemos del sistema, sí.



LA METODOLOGÍA · LO QUE PUEDE APORTAR

Lo que sabemos, puesto en común.

Los modelos ofrecen una forma de compartir perspectivas, comprender diferencias y formular preguntas que merecen más atención.

PARA CADA PERSONA

Dar forma a una idea

Construir una respuesta propia antes de escuchar las demás.

PARA EL GRUPO

Comprender otras miradas

Preguntar por el significado de los modelos y reconocer relaciones, coincidencias y diferencias.

PARA TOMAR DECISIONES

Abrir nuevas preguntas

Reconocer supuestos, contrastar alternativas y precisar qué información hace falta.

Quien construye define el significado de su modelo.

La conversación comienza por escuchar esa historia.



LA METODOLOGÍA · PARTICIPACIÓN

Si el mundo sigue cambiando,

¿podemos seguir pensando y decidiendo igual?



Ver, pensar y decidir diferente.

Cada persona construye, explica y escucha. La facilitación organiza la conversación para que distintas perspectivas puedan ponerse sobre la mesa.

Cuando participan pocas voces

20 / 80

Algunas perspectivas pueden quedar fuera de la conversación.

- Jerarquía: se espera a que hable quien decide.
- Urgencia: queda poco espacio para detenerse a pensar.
- Costumbre: las mismas respuestas se repiten.
- Suposiciones: cada persona interpreta sin preguntar.
- Ideas aisladas: cuesta reconocer sus relaciones.

Con la metodología LEGO® SERIOUS PLAY®

100 / 100

El proceso está diseñado para que cada persona construya y comparta.

- Cada persona participa: construye y comparte su modelo.
- Tiempo para pensar: la construcción precede al intercambio.
- Ideas tangibles: un modelo se puede observar y modificar.
- Preguntar al modelo: comprender sin sustituir la voz de quien construyó.
- Pensamiento sistémico: explorar relaciones y dinámicas.

Comparación ilustrativa del diseño de participación. No son porcentajes medidos ni resultados garantizados. Referencia: LEGO Group (2010).

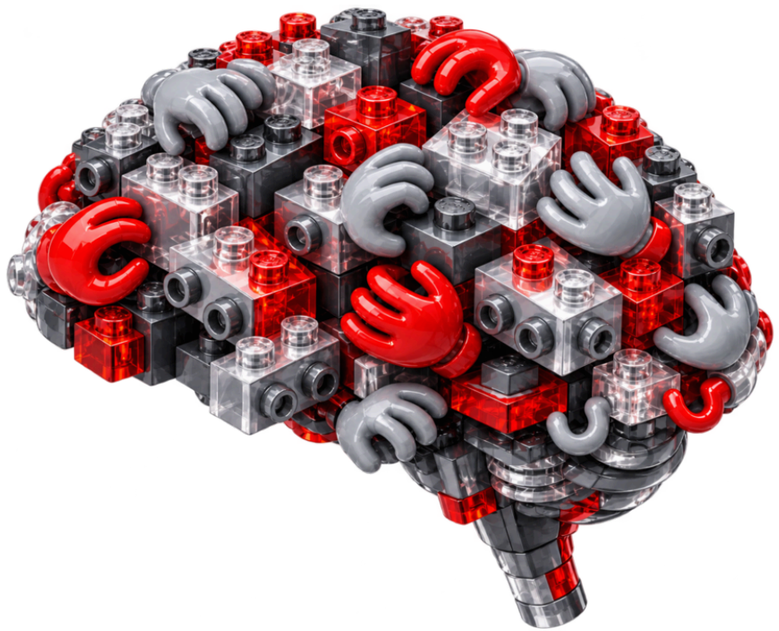
Pensar con las manos reduce la distancia entre lo que intuimos, lo que decimos y lo que decidimos.

El significado aparece cuando quien construye cuenta su historia.

LA METODOLOGÍA · MANO Y MENTE

¿Qué es la metodología LEGO® SERIOUS PLAY®?

Un proceso facilitado para pensar con las manos: cada persona construye su respuesta, explica su significado y la relaciona con las respuestas del equipo.



Representación conceptual de la interacción mano–mente, no una medición cerebral.

9.3 / 10

experiencia general en diez talleres anteriores.

111 respuestas anónimas · mayo a septiembre de 2026. Dato propio de experiencia, sin inferencia causal sobre aprendizaje. Fuente: encuestas de talleres CIMBRA, 2026; datos proporcionados por la facilitación.

Una idea se puede construir, observar y compartir.

Constructivismo

Jean Piaget · 1937

El conocimiento se desarrolla mediante la acción y la experiencia.

Construccionismo

Papert y Harel · 1991

Se aprende especialmente bien construyendo algo que otras personas pueden ver.

Flujo y participación

Csikszentmihalyi · 1990

Concentración cuando el reto y la habilidad están en equilibrio.

Pensar con un modelo

Kirsh · 2010

Un objeto externo permite ver, reordenar y compartir el pensamiento.

MIT Media Lab. Seymour Papert fue miembro fundador y dirigió el grupo de Epistemología y Aprendizaje. Su construccionismo forma parte de los fundamentos citados; esta referencia no implica un aval del MIT al servicio. Fuente MIT ↗

Los estudios citados exploran participación y flujo en contextos específicos; no demuestran que todos los talleres produzcan el mismo resultado (McCusker, 2020; Primus y Sonnenburg, 2018). Consulta las referencias y los criterios de lectura al final de esta sección.

APLICACIONES · PREGUNTAS QUE PODEMOS EXPLORAR

De lo que sabemos a lo que podemos explorar.

Posibles usos de la metodología LEGO® SERIOUS PLAY®. La pregunta y el alcance se definen con quienes participan.

ESTRATEGIA

Planeación estratégica

¿Qué futuro queremos construir y qué prioridades orientan nuestras decisiones?

EQUIPO

Alineación de equipos

¿Cómo entiende cada persona el reto y qué acuerdos necesitamos para avanzar?

PROYECTOS

Gestión de proyectos

¿Qué dependencias, riesgos y responsabilidades necesitamos hacer visibles?

ESCENARIOS

Análisis de escenarios

¿Qué podría cambiar, cómo afectaría al conjunto y qué alternativas podemos explorar?

CULTURA

Cultura y colaboración

¿Qué hábitos favorecen o dificultan la forma en que trabajamos juntos?

CAMBIO

Procesos de cambio

¿Qué necesitamos conservar, qué conviene revisar y quiénes deben participar?

INNOVACIÓN

Diseño de soluciones

¿Qué posibilidades aparecen al reunir perspectivas y construir alternativas?

EXPERIENCIA

Experiencia de las personas

¿Cómo viven las personas un servicio o proceso y dónde se generan tensiones?

Ámbitos de aplicación posibles; cada proceso se diseña a partir de una pregunta relevante y del contexto de la organización.

LA EXPERIENCIA · UNA MISMA SECUENCIA

Cada ronda construye sobre la anterior.

Desafío, construcción, relato y reflexión. Cada ronda retoma lo anterior y abre una nueva pregunta.

01
Desafío
Un desafío pertinente, sin respuesta única.

02
Construir
Dar forma a lo que sabemos, percibimos, sentimos e imaginamos.

03
Compartir
Explicar cada modelo mediante metáforas e historias.

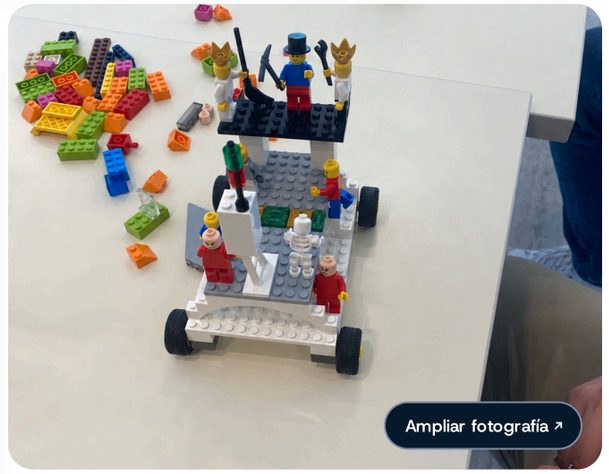
04
Reflexionar
Escuchar, reconocer patrones y acordar acciones.

01 / 04 · DESAFÍO

Una buena pregunta abre posibilidades.

Comienza con un desafío pertinente, que no tenga una respuesta única. Lo importante es ampliar el campo de pensamiento, no defender la primera solución.

Selecciona las cuatro etapas para recorrer una ronda con la metodología LEGO® SERIOUS PLAY®.



Un modelo permite explicar lo que las palabras, por sí solas, dejan fuera.

PRIMERO · FAMILIARIZARSE

Ejercicios sencillos para conocer las piezas y explorar metáforas.

Cada persona practica cómo construir y contar una historia.

DESPUÉS · PROFUNDIZAR

Se construyen respuestas a una pregunta pertinente.

Se comparten, se relacionan y se revisan las perspectivas.

La secuencia se adapta a la pregunta y a las personas. No se necesita experiencia previa de construcción. Fuente: LEGO Group (2010).

LA EXPERIENCIA · FACILITACIÓN

Una conversación con espacio para cada perspectiva.

La facilitación cuida la pregunta, la participación y el significado de lo que se construye.

01

Una pregunta pertinente

Acordar qué se quiere explorar y qué sigue abierto, sin adelantar una conclusión.

02

Una respuesta propia

Cada persona construye antes del intercambio y tiene un momento para compartir.

03

Preguntar para comprender

Quien construye define el significado de su modelo; el grupo pregunta sin interpretarlo en su lugar.

04

Documentar con contexto

Conservar fotografías, relatos, acuerdos y diferencias con criterios de uso y confidencialidad previamente acordados.

Criterios de facilitación y documentación: LEGO Group (2010).

CONTINUIDAD · DOCUMENTACIÓN

Lo construido no se queda en la mesa.

CIMBRA documenta modelos, relatos, acuerdos y diferencias. El contexto permite volver sobre lo construido y formular mejores preguntas.

01
Modelos: qué se construyó

02
Relatos: qué representa cada modelo

03
Preguntas: qué conviene explorar

04
Seguimiento: qué conviene verificar

DOCUMENTACIÓN · CAMPOS QUE SE PUEDEN RELACIONAR

Conservar la historia detrás de cada modelo.

- **01** Código del modelo
- **02** Enlace a la fotografía
- **03** Relato de quien construyó
- **04** Pregunta o hipótesis
- **05** Acuerdos y diferencias
- **06** Reto, proceso o área relacionada
- **07** Qué falta contrastar
- **08** Posibles siguientes pasos



Modelos individuales y construcción compartida: material para documentar y reflexionar.

Lo que surge en un taller necesita contrastarse con información y experiencia del contexto. Los acuerdos requieren responsables y seguimiento.

CIMBRA · QUIÉN FACILITA

La experiencia detrás del método.

La confianza se gana escuchando con sensibilidad y apertura antes de proponer. Esa experiencia guía la manera de acompañar cada conversación.

20+
años de experiencia

19
países · Contextos VUCA

PRINCE2
Practitioner



SEBASTIÁN KACHADOURIAN MARRAS · CIMBRA

Consultor en estrategia, operaciones y facilitación

Facilitador certificado en la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® por The Association of Master Trainers.

Más de 20 años al frente de equipos, operaciones y proyectos en 19 países, en contextos de emergencias humanitarias y de desarrollo.

Diseña procesos de enseñanza-aprendizaje para fuerzas armadas, gobierno, academia y sociedad civil. Project Manager PRINCE2 Practitioner.

Licenciado en Derecho; maestría en Acción Internacional Humanitaria; estudios de MBA en Viena; diplomado en logística. Habla español, inglés, francés e italiano.

Certified Facilitator
LEGO® SERIOUS PLAY®

Facilitador certificado por
The Association of Master Trainers

SIGAMOS EN CONTACTO

LinkedIn ↗

Escanea o abre el perfil

EL ACOMPAÑAMIENTO CIMBRA

Diseñar, facilitar y documentar.

La pregunta, el alcance y el equipo facilitador se definen según lo que se necesita explorar, las personas participantes y las condiciones del proceso.

CASO PREVIO · SAMSUNG-HARMAN, I+D, 2026

¿Qué dejó la experiencia? Hablan quienes la vivieron.

Tres talleres de dos días, con células de ingeniería y técnicos. Encuesta anónima de junio y julio de 2026: 50 respuestas. Resultados de percepción, no una medición de impacto en el desempeño.

8.98
Experiencia general / 10

9.16
Exploración creativa / 10

9.10
Comprensión del reto / 10

50
Respuestas

01 VER EL PROBLEMA

02 SIN JUICIOS

03 IR AL GRANO

04 MIRARSE A UNO MISMO

05 SALIR DEL FORMATO DE SIEMPRE

EN PALABRAS DE PARTICIPANTES

«El trabajar con LEGO obliga a visualizar y a aterrizar las problemáticas, que de inmediato te llevan a pensar en soluciones».

Testimonio anónimo de un taller previo · ajustes de ortografía.



Modelos individuales y construcción compartida durante el taller.

Fotografía de un taller previo CIMBRA. Métricas y testimonios: encuesta anónima del caso Samsung-Harman, junio y julio de 2026; registro de CIMBRA.

SIGUIENTE PASO

Seis preguntas antes de diseñar.

Una guía para decidir si este proceso es pertinente y qué necesitaríamos explorar juntos.

1 · EL RETO

¿Qué necesitamos comprender mejor?

Ubicar una pregunta relevante, sin dar por hecho un diagnóstico.

2 · EL RESULTADO

¿Qué sería útil obtener de la conversación?

Precisar si buscamos comprender, explorar alternativas o construir acuerdos.

3 · LAS PERSONAS

¿Qué perspectivas necesitamos reunir?

Considerar quiénes participan y cómo conformar las mesas.

4 · EL TIEMPO

¿Qué profundidad necesita la pregunta?

Valorar el tiempo y la secuencia sin fijar una duración de antemano.

5 · LUGAR Y FECHA

¿En qué condiciones conviene trabajar?

Cuidar espacio, atención, materiales y disponibilidad.

6 · EL DESPUÉS

¿Cómo se retomará lo que surja?

Definir cómo se retomarán las preguntas y los acuerdos, y quién dará seguimiento.

CIERRE

Una vez que se hace visible, seguir igual también es una decisión.

¿Qué conversación valdría la pena construir de otra manera? Podemos comenzar por la pregunta, las perspectivas que conviene reunir y lo que necesitamos comprender.

AGENDAR CONVERSACIÓN →

Volver al modelo

Sebastián Kachadourian Marras
sebastian@cimbrachange.com



cmbra | People-first. Built brick by brick.

CONSULTA AMPLIADA / CIMBRA

El marco CIMBRA · seis movimientos

C
Cuestionar
Revisar lo que damos por hecho.

I
Imaginar
Explorar posibilidades.

M
Modelar
Dar forma a las perspectivas.

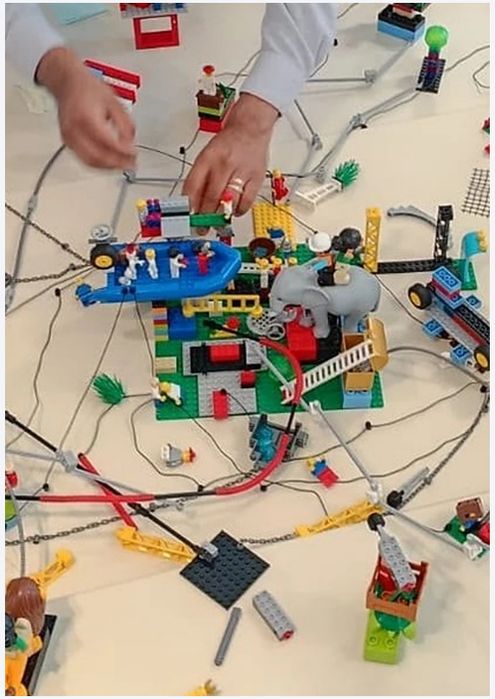
B
Buscar conexiones
Relacionar las partes y sus dinámicas.

R
Reconstruir
Revisar lo construido a la luz de otras miradas.

A
Acordar
Definir lo que sigue y cómo retomarlo.

Marco propio de acompañamiento. LEGO® SERIOUS PLAY® es una metodología que puede utilizarse dentro de este proceso.

Un modelo real
Fotografía de un taller previo de CIMBRA.



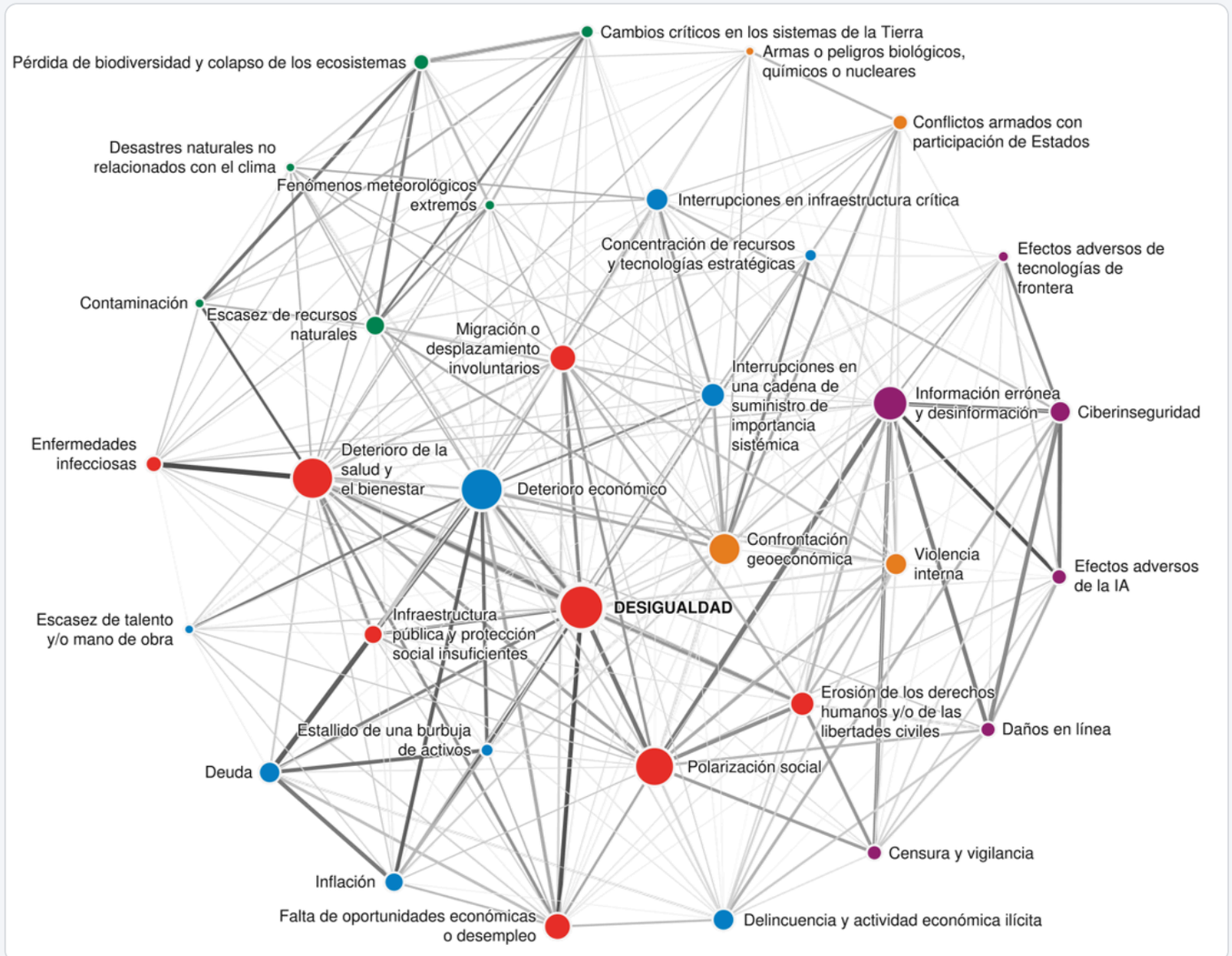
Cada enlace lleva a la sección indicada.

Explorar la presentación

01 Inicio
02 Relaciones del sistema
03 La metodología
04 Aplicaciones
05 Quién facilita
06 Continuar la conversación

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Riesgos conectados



Foro Económico Mundial · The Global Risks Report 2026 · fig. 6, p. 11. Traducción de CIMBRA; se conserva el gráfico de referencia. Fuente WEF ↗

EL VALOR DE LSP

Capacidades para conectar

El gráfico. Los riesgos aparecen conectados. Mirar cada frente por separado y de forma lineal puede ocultar conexiones y efectos.

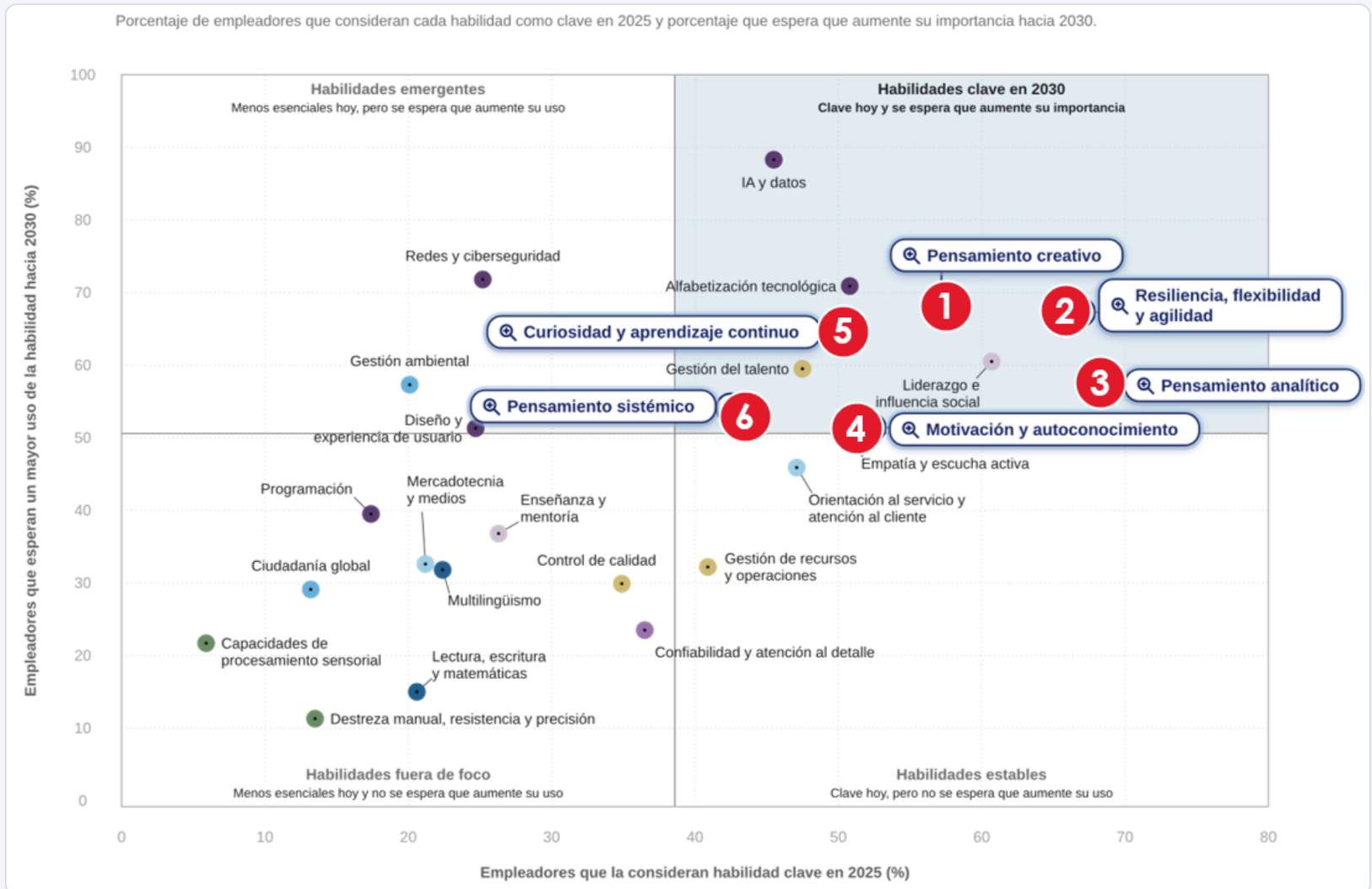
Capacidades. Pensamiento sistémico · Flexibilidad · Curiosidad

Con LSP. Cada persona construye y explica su perspectiva. Al conectar los modelos, el equipo puede examinar relaciones y explorar qué cambiaría al modificar una parte.

Vínculo con LSP: interpretación de CIMBRA; no implica un aval del WEF al método. Proceso LSP ↗

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Habilidades hacia 2030



Foro Económico Mundial · The Future of Jobs Report 2025 · fig. 3.6, p. 41. Traducción de CIMBRA; se conserva el gráfico de referencia. Fuente WEF ↗

EL VALOR DE LSP

Capacidades que el taller pone en juego

El gráfico. Compara las habilidades clave en 2025 con su aumento de importancia esperado hacia 2030.

Capacidades. Pensamiento creativo · Resiliencia, flexibilidad y agilidad · Pensamiento analítico · Motivación y autoconocimiento · Curiosidad y aprendizaje continuo · Pensamiento sistémico

Con LSP. Construir alternativas, explicar decisiones, escuchar preguntas y revisar los modelos permite ensayar estas capacidades en una conversación facilitada.

Vínculo con LSP: interpretación de CIMBRA; no implica un aval del WEF al método. Proceso LSP ↗

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Capacidades para gestionar riesgos

01

Síntesis de información

Integrar datos, señales y diversas fuentes para comprender los riesgos y las oportunidades emergentes dentro de la organización y en su entorno externo.

IMPACTO

Genera una visión unificada de riesgo y oportunidad para tomar mejores decisiones.

02

Pensamiento de escenarios

Usar escenarios y simulaciones para explorar múltiples futuros, poner a prueba supuestos y evaluar el impacto de disrupciones en la estrategia y las operaciones.

IMPACTO

Permite decisiones proactivas y fortalece la agilidad estratégica ante la incertidumbre.

03

Interpretación de riesgos

Interpretar la complejidad y la incertidumbre para identificar lo que realmente importa, priorizar los riesgos y conectar los hallazgos con información accionable para los resultados de la organización.

IMPACTO

Convierte la complejidad en claridad y enfoca la acción en generar valor y resiliencia.

Foro Económico Mundial · Risk Management, Reimagined: Outlook to 2035 (2026) · fig. 5, p. 13. Tres capacidades del gráfico de referencia; traducción de CIMBRA. Fuente WEF ↗

EL VALOR DE LSP

La forma de pensar importa

El gráfico. Estas tres capacidades conectan información, futuros posibles y decisiones ante la incertidumbre.

Capacidades. Relacionar información · Considerar alternativas · Explicar significados · Adaptarse a los cambios

Con LSP. El equipo reúne perspectivas en un modelo, construye escenarios y pregunta qué relaciones, supuestos y prioridades cambiarían. El método permite ensayarlas en equipo.

Vínculo con LSP: interpretación de CIMBRA; no implica un aval del WEF al método. Proceso LSP ↗

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Cuatro cambios que podemos practicar

Mirar de otra forma

Hacer visibles supuestos y conexiones.

Dialogar de otra forma

Construir primero y escuchar qué significa cada modelo.

Decidir de otra forma

Comparar perspectivas y reconocer qué hace falta contrastar.

Actuar de otra forma

Probar lo acordado, aprender y adaptarse.

Comparación ilustrativa del diseño de participación. No son porcentajes medidos ni resultados garantizados. Referencia: LEGO Group (2010).

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Origen y evolución de la metodología

1937

Piaget: constructivismo.

1991

Papert y Harel: construccionismo.

1996

LEGO Group e IMD; Johan Roos y Bart Victor, con el impulso de Kjeld Kirk Kristiansen.

2010

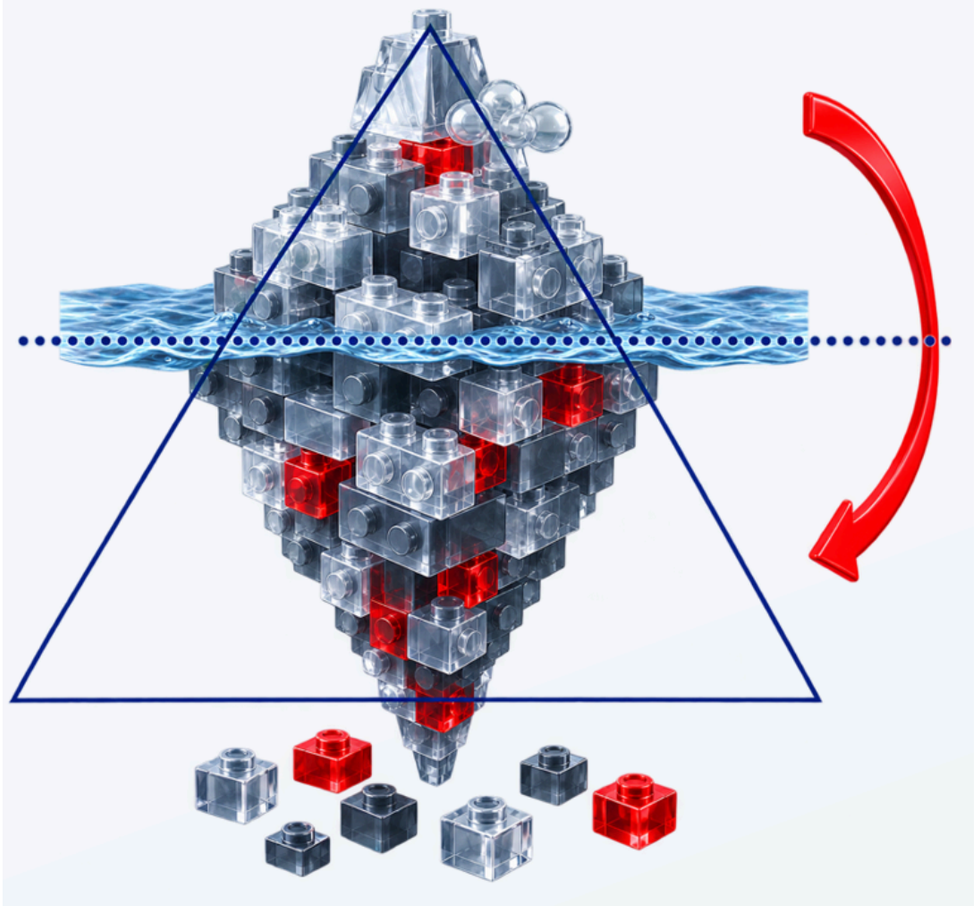
LEGO Group publica la introducción abierta (Creative Commons).

Hoy

Red mundial de personas facilitadoras formadas por organizaciones independientes.

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Del reflejo a la reflexión



Una metáfora para explorar lo visible y lo que todavía no hemos puesto en palabras.

SOBRE LA SUPERFICIE · REFLEJO

Lo que ya se dice

La respuesta automática: el protocolo, la urgencia del día, lo políticamente correcto, lo seguro, lo que «siempre se ha hecho así».

> **«Podemos saber más de lo que podemos decir».**
>
> Michael Polanyi, *The Tacit Dimension* (1966), p. 4; traducción de CIMBRA.

BAJO LA SUPERFICIE · REFLEXIÓN

Lo que falta poner sobre la mesa

Lo que preocupa de la operación, lo que el equipo ve y no llega a quien decide, lo que convendría cambiar. Construir con las manos da tiempo para explorarlo.

Un participante de Morelos lo resumió así: «Pensamiento rápido, subconsciente».

El iceberg es una metáfora del conocimiento que aún no se ha expresado. Fuentes: Polanyi (1966), Kristiansen y Rasmussen (2014), encuesta Morelos (2026).

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Una ronda · cuatro momentos

01 / 04 · DESAFÍO

Una buena pregunta abre posibilidades.

Comienza con un desafío pertinente, que no tenga una respuesta única. Lo importante es ampliar el campo de pensamiento, no defender la primera solución.

02 / 04 · CONSTRUIR

La idea sale de la cabeza y toma forma.

Cada persona utiliza las manos y los ladrillos para representar lo que sabe, percibe, imagina y todavía le cuesta explicar.

03 / 04 · COMPARTIR

El modelo cuenta una historia.

Quien construye explica qué representa el modelo. Las demás personas preguntan para comprender, sin interpretar en su lugar.

04 / 04 · REFLEXIONAR

Las conexiones abren nuevas preguntas.

El grupo revisa relaciones, coincidencias y diferencias. Explora qué entiende ahora y qué necesita seguir contrastando.

Proceso básico: desafío, construcción, relato y reflexión. Fuente: LEGO Group (2010).

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Voces de participantes

Caso previo · Samsung–Harman, I+D · tres talleres de dos días · junio y julio de 2026.

Experiencia general: **8.98 / 10** · Exploración creativa: **9.16 / 10** · Comprensión del reto: **9.10 / 10** · **50 respuestas**

«El trabajar con LEGO obliga a visualizar y a aterrizar las problemáticas, que de inmediato te llevan a pensar en soluciones».

«Poder a través de las figuras expresar y entender problemáticas sin juzgar o ser juzgado».

«La manera en la que expresas tus ideas sin tanto rodeo. Va al grano».

«Me gustó descubrir un punto negativo en mí y que hay que mejorar».

«...una idea nueva de visualizar nuestros problemas, algo no tan cuadrado como llenarlo en una pizarra o KPI...».

Encuesta anónima de 50 respuestas; registro de CIMBRA. Testimonios de percepción, sin inferencia causal sobre desempeño. Ajustes de ortografía.

CONSULTA AMPLIADA · CIMBRA

Fuentes y criterios de lectura

- LEGO Group · Descripción oficial de la metodología.
- LEGO Group · Antecedentes y modelo comunitario desde 2010.
- LEGO Group (2010) · Open-source introduction.
- Piaget (1937), *La construction du réel chez l'enfant*; Harel y Papert (eds., 1991), *Constructionism*; Csikszentmihalyi (1990), *Flow*; Kirsh (2010), «Thinking with external representations»; Polanyi (1966), *The Tacit Dimension*.
- RAE–ASALE · «cimbrar» y «cimbra». El texto de marca es una interpretación de CIMBRA.
- McCusker, S. (2020). Everybody's monkey is important: LEGO® Serious Play® as a methodology for enabling equality of voice within diverse groups. *International Journal of Research & Method in Education*, 43(2), 146–162.
- Primus, D. J. y Sonnenburg, S. (2018). Flow Experience in Design Thinking and Practical Synergies with Lego Serious Play. *Creativity Research Journal*, 30(1), 104–112.
- Kristiansen, P. y Rasmussen, R. (2014). *Building a Better Business Using the LEGO® SERIOUS PLAY® Method.* Wiley.

Los fundamentos explican el enfoque; no garantizan resultados. Las cifras y los testimonios de talleres anteriores son datos de percepción proporcionados por CIMBRA, no pruebas de un efecto causal ni promesas para otros grupos.

LEGO® y SERIOUS PLAY® son marcas de LEGO Group. CIMBRA presta un servicio independiente; no implica patrocinio ni aval de LEGO Group.