



El juego: gestión y complejidad


**Una experiencia de aprendizaje  
para manejarnos en la  
complejidad y la incertidumbre**

**solo** com  
resultados pensando en las personas

grupo  
mediterráneo consultores

The logo for grupo mediterráneo consultores features a light blue circular graphic with a spiral pattern, resembling a nautilus shell, positioned to the left of the text.

**INKA**  
MANAGEMENT



*"El aprendizaje organizacional acontece de tres maneras: a través de la enseñanza, a través de "cambios en las reglas" y a través del juego.*

*El juego es la más rara y potencialmente la más poderosa.*

*Los micromundos son espacios para juegos relevantes".*

**Arie De Geus**



✚ ¿Qué es?

✚ ¿A quién se dirige?

✚ ¿Qué resultados consigue?

✚ ¿Cómo se juega?

✚ ¿Qué Herramientas de Aprendizaje utiliza?

✚ ¿Qué se necesita para realizar una edición?

✚ Preguntas y Respuestas Frecuentes

## ¿Qué es ANTICIPA?

✚ Es un juego de gestión de negocios en el que interactúan empresas e instituciones configurando un mercado que replica un contexto de complejidad e incertidumbre creciente.

✚ Como juego de gestión:

- ✚ Crea un micromundo donde el error no tiene los costes de la vida real.
- ✚ Simula una realidad acorde con la realidad de los participantes.
- ✚ Involucra el cuerpo y las emociones de los participantes apalancando su proceso de aprendizaje.
- ✚ Apoya el proceso de aprendizaje a partir de las aportaciones del equipo de directores del juego.

## ¿Qué es ANTICIPA?

### ✚ ¿Por qué aprender jugando?

Los seres humanos aprendemos cuando nuestra emoción y nuestro cuerpo están involucrados. Como el cuerpo no distingue juego de realidad, el juego es un espacio privilegiado para aprender sin los costos de la vida real.

### ✚ Origen del Juego

- ✚ ANTICIPA es una adaptación libre del juego de simulación BUSINESS 2000 creado en 1989 por el equipo de Fernando Flores (LOGONET) en Estados Unidos.
- ✚ Sus creadores son los precursores de la ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE y el COACHING ONTOLÓGICO.
- ✚ En sus orígenes fue diseñado para que jugaran un número superior a 200 personas.
- ✚ En España se ha jugado dos veces en programas de Alta Dirección de ESADE en el año 2004 y 2005.

## ¿A quién se dirige ANTICIPA?

- ✚ A ejecutivos y directores de cualquier área de la organización que afronten decisiones en entornos complejos y de incertidumbre.
- ✚ A ejecutivos y directores en proceso de cambio y transformación.
- ✚ A ejecutivos y directores en procesos de desarrollo de sus habilidades de dirección.
- ✚ A profesionales, consultores, docentes y estudiantes interesados en las áreas de Estrategia, RRHH, complejidad, cambio, ...

## ¿Qué resultados consigue ANTICIPA?

✚ Incrementar la conciencia de los participantes en cuanto al estado y entrenamiento de sus habilidades relacionales y directivas.



## ¿Qué resultados consigue ANTICIPA?

✚ Crear un espacio en el que instalar conocimientos específicos

Liderazgo

Estrategia y  
toma de  
decisiones

Gestión  
de Conflictos



Complejidad

Trabajo en  
Equipo

Negociación

## ¿Qué resultados consigue ANTICIPA?

✚ Crear un espacio en el que observar y “darse cuenta”

Del efecto de la competencia  
vs. el efecto de la cooperación

Del rol de las  
emociones en el  
manejo directivo



De cómo la visión que  
tenemos del futuro  
nos abre o  
nos cierra  
posibilidades

De la construcción  
de confianza como  
proceso de apoyo  
al manejo de  
la incertidumbre

Del efecto de  
estrategias flexibles  
o rígidas ante la  
complejidad

Del manejo del tiempo como  
recurso estratégico

## ¿Cómo se juega ANTICIPA?

- ✚ Descripción:
  - ✚ El juego se realiza a partir de la formación de equipos de trabajo que representan equipos de dirección de "diferentes empresas".
  - ✚ Las empresas gestionarán un negocio consistente en realizar transacciones con piezas de diferentes puzzles.
  - ✚ Al inicio del juego todas las empresas disponen del mismo número de piezas de puzzles y de la misma cantidad de dinero en efectivo. Por tanto todas las empresas empiezan con el mismo valor económico en balance.
  - ✚ Su tarea es definir una estrategia y ponerla en práctica gestionando la empresa para aumentar su valor durante el juego teniendo en cuenta que el valor de las piezas unidas es 10 veces superior al valor de las piezas sueltas.
  - ✚ Durante el juego el Estado dicta normas, la Casa de Subastas pone en juego nuevas piezas y el Banco concede créditos y recibe depósitos, todo ello enfocado a aumentar la complejidad que de por sí aumenta con la propia interacción negociadora de las empresas.

### Definiendo Estrategias



### Produciendo



### Calculando el Valor de la Empresa



## ¿Cómo se juega ANTICIPA?

- ✚ **Modalidad:** El juego se realiza en la modalidad de taller en el que participa un grupo mínimo de 20 personas
- ✚ **Duración:** De 1 a 3 días en función de los objetivos que se planteen conseguir con el juego. Con un ideal de 2 días.
- ✚ Los **elementos** que constituyen la dinámica del juego son:
  - ✚ Piezas de diferentes puzzles que constituyen la materia prima de generación de valor
  - ✚ Un mercado formado por empresas, un estado, un banco y una casa de subastas
  - ✚ Eventos, noticias y situaciones que conducen a las empresas por un contexto de gestión de complejidad creciente a medida que avanza el juego ( [Ver Boletín/documentación ANTICIPA](#))
  - ✚ Dinero simulado que permite realizar transacciones ( [Ver Muestra](#))
  - ✚ Espacios físicos en donde se realiza el juego ( [Ver Layout](#))
  - ✚ Espacios de tiempo para establecer estrategias de negocio y comprar, vender y negociar ciertos bienes, interactuando con las diferentes personas y organizaciones ( [Ver Gráfica de Complejidad](#))

# ¿Qué Herramientas de Aprendizaje utiliza ANTICIPA?

## **1. ESPACIOS DE EVALUACIÓN** individual, de equipo y de grupo.

Estos espacios tienen como objetivo:

1. **PARAR** para pensar sobre la actuación en el juego y decidir cómo seguir jugando a partir de ese momento.
2. **ANTICIPAR** para pensar qué aprendizajes se llevan de la experiencia del juego a su realidad profesional.

En estos espacios se utilizan los siguientes elementos:

1. CUADERNO DE BITÁCORA PERSONAL para el registro de CONVERSACIONES INTERNAS.  
( Ver Muestra)
2. MAPMIND® como elemento que focaliza y guía a cada equipo en sus reflexiones sobre el proceso que están viviendo. A través de estos Mapmind se puede instalar cualquier conocimiento requerido (trabajo en equipo, liderazgo, visión estratégica, etc.). ( Ver Muestra)
3. FEEDBACK DEL EQUIPO DE OBSERVADORES

# ¿Qué Herramientas de Aprendizaje utiliza ANTICIPA?

## **2. COMUNIDAD DE APRENDIZAJE:**

- Cuándo: Al inicio del juego
- Objetivo: Crear vínculo entre los participantes para configurar las empresas del juego
- Cómo: Dinámica de Grupo

## **3. ACTIVIDAD DE CREATIVIDAD:**

- Cuándo: Al final del primer día
- Objetivo: Creación de un logo y un spot de presentación de la empresa.
- Método de votación: todos para todos
- Premio: pack de piezas

## **4. PRESENTACIÓN FINAL**

- Cuándo: Al final del juego
- Objetivo: Presentación de la evaluación final de aprendizajes de cada empresa a partir de la reflexiones individuales y de equipo(guiadas con Mapmind)

## ¿Qué se necesita para realizar una edición de ANTICIPA?

- ✚ Definir los objetivos de aprendizaje a través del juego para adecuar las herramientas de aprendizaje
- ✚ Un mínimo de 20 participantes
- ✚ Un espacio que permita disponer el lay-out necesario
- ✚ Un equipo de 4 a 7 consultores
- ✚ Materiales básicos: puzzles, mapmind proyector y portátil.

## ¿Qué se necesita para realizar una edición de ANTICIPA?

- ✚ Definir los objetivos de aprendizaje a través del juego para adecuar las herramientas de aprendizaje
- ✚ Un mínimo de 20 participantes
- ✚ Un espacio que permita disponer el lay-out necesario
- ✚ Un equipo de 4 a 7 consultores
- ✚ Materiales básicos: puzzles, mapmind proyector y portátil.

# Preguntas y Respuestas Frecuentes

## 1. ¿Dónde puede utilizarse ANTICIPA y qué habilidades desarrolla?

- ANTICIPA puede utilizarse en cualquier grupo directivo que trabaja en entornos complejos y toma de decisiones en la incertidumbre, causada por el mercado o por procesos de cambio internos.
- Directivos y mandos de las áreas Comerciales, Administrativas-financieras, RRHH, Producción pueden participar, dado que la simulación no requiere conocimientos técnicos avanzados.
- ANTICIPA permite trabajar las principales habilidades directivas: liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, gestión de emociones, gestión de conflictos, negociación, etc.
- A su vez, ANTICIPA permite trabajar aspectos más técnicos de management como el diseño de la estrategia, la innovación, la toma de decisiones en entornos de incertidumbre, la gestión de la complejidad, la construcciones de alianzas y fusiones, etc.

## 2. ¿En qué momento podemos aplicar ANTICIPA?

- Al inicio de un proceso de desarrollo ANTICIPA es una solución de autodiagnóstico de habilidades de los participantes, que el proceso de desarrollo debe consolidar a continuación.
- Durante o al final del proceso, ANTICIPA es una solución innovadora de "puesta en práctica de lo aprendido", ofreciendo así un espacio privilegiado de aprendizaje, dónde el participante fija sus propios límites.
- En su formato corto de un día, ANTICIPA es una dinámica interesante para grandes actos de comunicación (convenciones, conferencias, etc). Podemos personalizar la simulación en función de mensajes que desea lanzar la Dirección General e invitar a ponentes para reforzar estos mensajes institucionales.

## Preguntas y Respuestas Frecuentes(II)

### 3. ¿Es un riesgo utilizar ANTICIPA en equipos con fuertes conflictos internos?

- ANTICIPA puede favorecer que afloren conflictos latentes entre personas y equipos. Entonces los participantes deben abordarlos como aprendizaje. Los distintos momentos de reflexión, previstos en la simulación, los observadores y directores del juego, ayudan a gestionarlos, canalizarlos y cerrarlos.
- En caso de conflictos muy enquistados existen otras maneras de abordarlos más específicas que este juego de simulación.

### 4. ¿Puede quedarse ANTICIPA sólo a un nivel de autodiagnóstico?

- El nivel individual de autodiagnóstico es un nivel dónde ANTICIPA siempre genera aprendizaje de enorme valor añadido para la personas.
- En el diseño de ANTICIPA se tienen en cuenta tres niveles de aprendizaje:
  - **NIVEL INDIVIDUAL** (yo en el juego – mi autodiagnóstico, mi compromiso) con el fin de aumentar la conciencia de los participantes en cuanto al estado y entrenamiento de sus habilidades relacionales y directivas.
  - **NIVEL EQUIPO** (el equipo en el juego – comunicación, conflictos, liderazgo, normas, clima- y el desarrollo de la tarea – metas y roles, toma de decisiones, resolución de problemas, interacción con el mercado, fijación de objetivos) con el fin de observar interna y externamente el funcionamiento del equipo.
  - **NIVEL GRUPO O MERCADO** (las empresas que componen el mercado – manejo de la incertidumbre, efecto de la competencia vs la cooperación, efecto de estrategias flexibles o rígidas ante la complejidad...) con el fin de comprender la gestión de una organización en un entorno complejo e incierto

## Preguntas y Respuestas Frecuentes(III)

### 5. ¿Cómo se cierra ANTICIPA? ¿Se dan recomendaciones?

- ANTICIPA se personaliza en función de los objetivos y dimensiones que el cliente quiere trabajar y con estas premisas se construye el proceso de aprendizaje. Las herramientas de reflexión individual y de equipo (cuaderno de bitácora y Mapminds®), junto con cortas sesiones teóricas (“pildoras de aprendizaje”) tienen un fundamental para:
  - Ganar conciencia para seguir jugando
  - Imaginar otros escenarios de trabajo y aplicarlos
  - Modificar emociones y roles a lo largo del juego
  - Buscar compromisos individuales a final del juego
  - Revisar y validar estos compromisos con los observadores o directores del juego.
- Toda la información generada en los tres niveles de aprendizaje queda al final reflejada y explicitada
  - Durante la intervención/presentación del equipo de su vivencia al resto del grupo
  - En los soportes físicos (Bitácora y Mapminds®) de manera que los participantes puedan extraer una información útil para su revisión y aprendizaje a posteriori.
  - En la sesión de Briefing y aterrizaje de conclusiones en el cierre del juego por parte de los directores del juego
- Es posible considerar sesiones de seguimiento del juego para elaborar más profundamente los aprendizajes del juego que hayan sido puestos en práctica.

# ANEXOS

# BOLETÍN OFICIAL DE ANTICIPA

## BOLETÍN OFICIAL de **ANTICIPA®**

- El ESTADO informa a las empresas que deben presentar el documento de inscripción al juego que acredite la estructura organizativa de la empresa y su balance inicial

**- Plazo máximo de entrega: 12.15 h**

En caso de no presentar dicha inscripción se procederá a la exclusión de la empresa del juego.

En caso de presentarla fuera de plazo deberá pagar una multa de 500 € al ESTADO



## BOLETÍN OFICIAL de **ANTICIPA®**

**A las 12.50 h se realizará la ...**

### **PRIMERA SUBASTA**

Bolsa que contiene 40 piezas sueltas de cada puzzle.

Las 160 piezas tienen un precio de salida de:

**1.200 €**



## BOLETÍN OFICIAL de **ANTICIPA®**

**16:05 h:**

El ESTADO requiere la presentación de Balances Finales de las empresas

**Plazo máximo de entrega:  
16:30 h**

En caso de no presentar dicha inscripción se procederá a la exclusión de la empresa del juego.

En caso de presentarla fuera de plazo deberá pagar una multa de 500 € al ESTADO

# DOCUMENTACIÓN DEL JUEGO



**ANTICIPA**  
El juego: gestión y complejidad

**BALANCE**  SITUACIÓN  FINAL

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **HORA:** \_\_\_\_\_

	nº unidades	Bloques	UPP	Valor €
Piezas sueltas		-		
Piezas unidas				
Depósitos en Bco.	-	-	-	
Intereses por Depósitos				
Efectivo	-	-	-	
<b>Total activo</b>				- € (+)
Deudas con Bco.	-	-	-	
Intereses por Deuda	-	-	-	
<b>Total pasivo</b>				- € (-)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				- €

Representante Legal \_\_\_\_\_

*Nota: para la presentación del balance inicial al Estado, se contabilizarán todas las piezas sueltas.*

9. 10 y 11 de mayo de 2006

**ANTICIPA**  
El juego: gestión y complejidad

Empresa: \_\_\_\_\_

**REGISTRO DE PRÉSTAMOS**

0:15=0,25  
0:45=0,75  
0:30=0,50

Cuidado con las fracciones de hora

CANTIDAD	TASA INTERÉS HORA	HORA PRÉSTAMO	HORA DEVOLUCIÓN	TIEMPO EN HORAS	VALOR RETIRADO	Capital	Interés
	6,50%	4,50	5,75	1,25	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00
	6,50%			0,00	0,00	0,00	0,00

**ANTICIPA**  
El juego: gestión y complejidad

Empresa: \_\_\_\_\_

**REGISTRO DE DEPÓSITOS**

0:15=0,25  
0:45=0,75  
0:30=0,50

Cuidado con las fracciones de hora

CANTIDAD	TASA INTERÉS HORA	HORA DEPÓSITO	HORA RETIRO	TIEMPO EN HORAS	VALOR RETIRADO	Capital	Interés
100,00	3,00%	4,50	5,75	1,25	103,75	100,00	3,75
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00
	3,00%			0,00	0,00	0,00	0,00

# DOCUMENTACIÓN DEL JUEGO

**ANTICIPA**  
El juego: gestión y complejidad

## INSCRIBIENDO LA EMPRESA

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Nombre y Cargos de Socios Fundadores:**

Nombre	Cargo
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

Nombre del Representante Legal \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Representante Legal

9, 10 y 11 de mayo de 2006

**ANTICIPA**  
El juego: gestión y complejidad

## TÍTULO DE FUSIÓN DE EMPRESAS

**El presente documento certifica la FUSIÓN de las siguientes empresas:**

Empresa 1: \_\_\_\_\_

Empresa 2: \_\_\_\_\_

**Nombre nuevo:**

\_\_\_\_\_

**Nombre del representante de la empresa 1:** \_\_\_\_\_

**Nombre del representante de la empresa 2:** \_\_\_\_\_

**Firma del representante de la empresa 1**                      **Firma del representante de la empresa 2**

\_\_\_\_\_

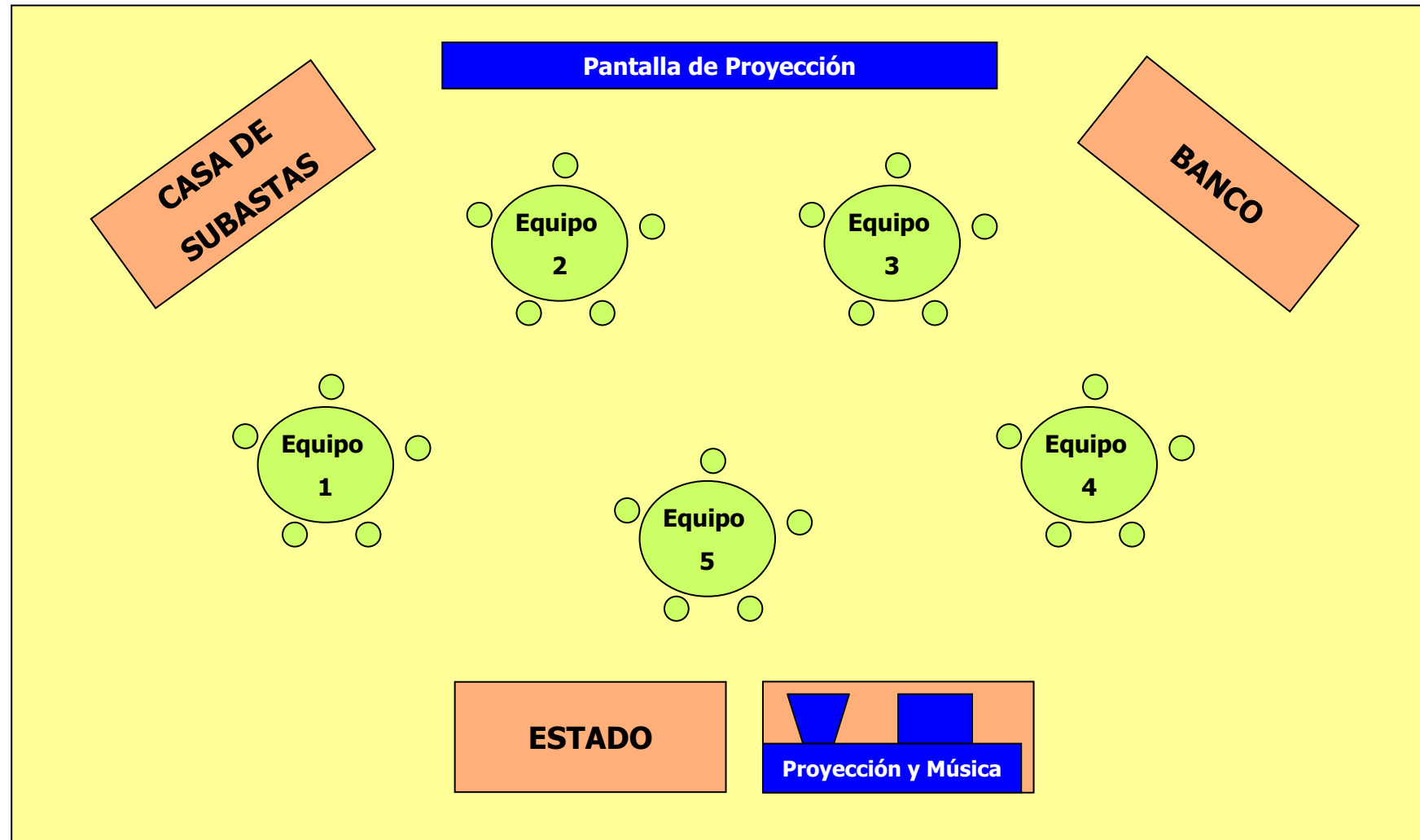
**Obligaciones legales:**  
liquidación del importe de \_\_\_\_\_  
**2.000 euros**    **Firma del Estado**

\_\_\_\_\_

# DINERO DE ANTICIPA



## Lay-out sugerido para el juego (para un grupo de 25 personas)



## Lay-out sugerido para el juego (para un grupo de 25 personas)

Pantalla Proyección



Banco

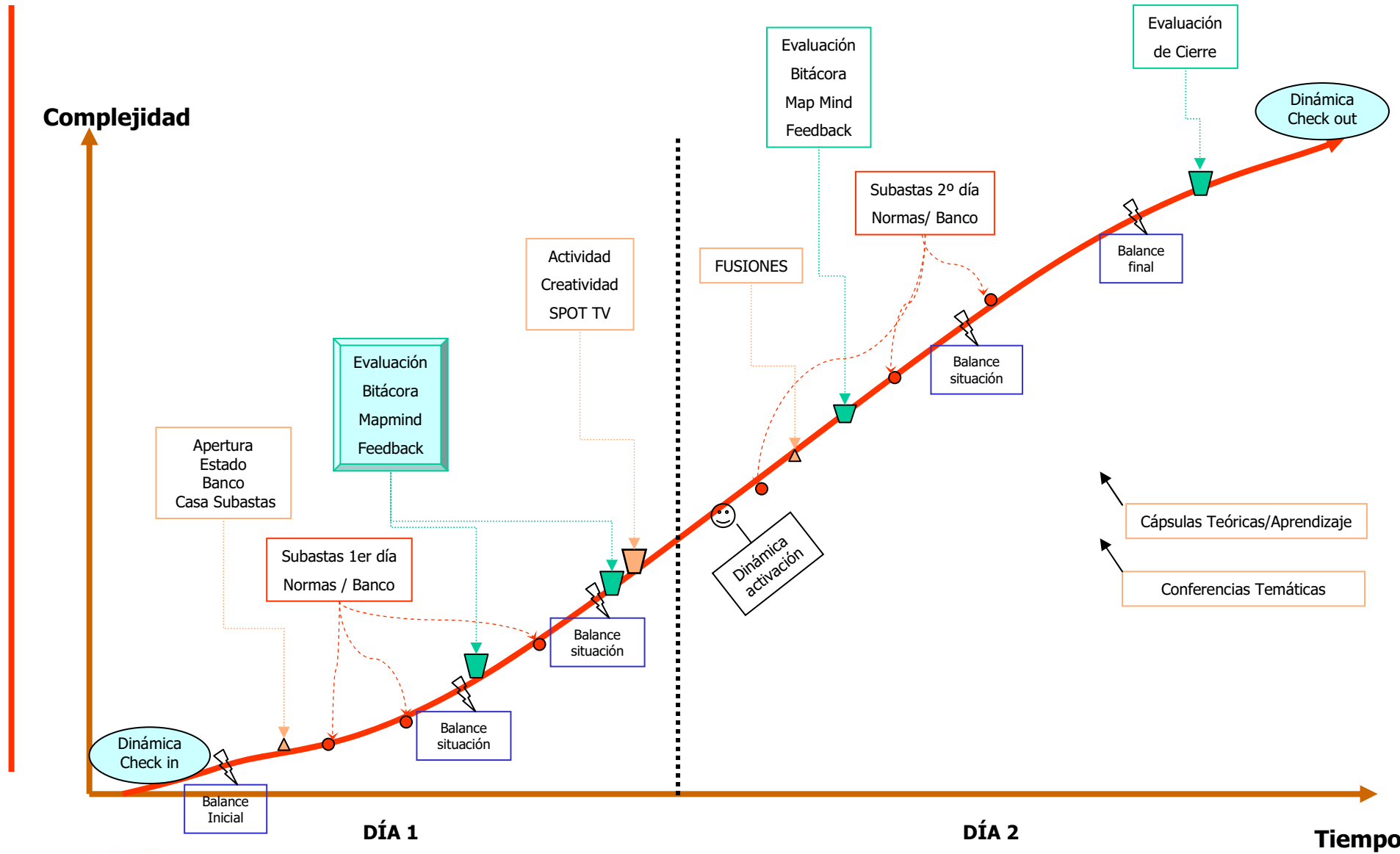
Estado

Empresas

## Muestra de Lay-out para 6 equipos (35 personas)



# Gráfica de desarrollo del juego (Muestra para 2 días)



# CUADERNO DE BITÁCORA PERSONAL



## A modo de ejemplo

- ¿Qué conversación interna has tenido valorando el momento del grupo y la estrategia básica que tu empresa se ha planteado?
- ¿Lo has comunicado, lo has contrastado, te lo has callado?... En definitiva, ¿has decidido que no aporta nada especial a la marcha del grupo y de la empresa o has conversado para que la empresa elija el camino que crees tiene que ser?
- .....
- ¿Cuáles han sido mis tres primeras intervenciones en el grupo?
- ¿Qué comportamientos me pueden CERRAR posibilidades de convivir con fluidez esta experiencia en el equipo de mi empresa?
- ¿Qué comportamientos me pueden ABRIR posibilidades de convivir con fluidez esta experiencia en el equipo de mi empresa?
- .....
- ¿Qué Valores rigen el comportamiento del equipo?

**[ ANTICIPA ]** La incertidumbre crece, el juego aumenta de complejidad. Pararse es echar una mirada hacia atrás. Es el momento de PENSAR y ORDENAR el presente.

**1 Comprender el asunto**  
 [1-] **1** ¿Cómo crees que será el futuro, si estás anticipando correctamente una situación, hay de momento a tu lado, si no es así, el resultado de las acciones será el "complejo".

**2 Diseñar alternativas y abrir posibilidades**  
 [2-] **1** ¿Defines cuál es la estrategia inicial que se usará por tu equipo en [ANTICIPA]?  
**2** ¿Defines que acciones anticipas hacia otros involucrados por tu equipo?  
**3** ¿Encuentras las tres decisiones más importantes alternativas por tu equipo durante el juego? ¿Qué resultado les resultados esperados?

**3 Vivir la incertidumbre**  
 [3-] **1** ¿Analizas cuáles han sido las comportamientos del equipo al inicio de [ANTICIPA]?  
**2** ¿Analizas las razones de comportamiento en tu equipo? **QUE SE DEBEAN DARDE EL INICIO** **QUE ESTÁN APARTIENDO**  
 De comportamiento por momentos De comportamiento por personas De comportamiento por momentos De comportamiento por personas  
**3** ¿Analizas cómo reacciona tu equipo frente a la situación incertidumbre de [ANTICIPA]?

**4 Cuestionar el presente y renunciar**  
 [4-] **1** ¿En qué momento del juego de analizar un sistema a que momento que cuestionado a renunciar, si es así, hay un momento de jugar de nuevo, desde el principio. Es el momento de renunciar a todo.  
**2** ¿Ayudas a las tres personas: ¿Está está dispuesto a "renunciar" su equipo?  
**3** ¿Ayudas a las tres personas: ¿Está está dispuesto a "renunciar" su equipo? ¿A la hora de renunciar?  
**4** ¿Ayudas a las tres personas: ¿Está está dispuesto a "renunciar" su equipo? ¿A la hora de renunciar?  
**5** ¿Ayudas a las tres personas: ¿Está está dispuesto a "renunciar" su equipo? ¿A la hora de renunciar?

**5 Anticiparse**  
 [5-] **1** ¿Defines cuál será la estrategia de tu equipo de ahora en adelante?  
**2** ¿Encuentras cuáles serán las tres decisiones que tu equipo tomará en adelante?  
**3** ¿Encuentras las tres decisiones más importantes alternativas por tu equipo durante el juego? ¿Qué resultado les resultados esperados?  
**4** ¿Encuentras las tres decisiones más importantes alternativas por tu equipo durante el juego? ¿Qué resultado les resultados esperados?  
**5** ¿Encuentras las tres decisiones más importantes alternativas por tu equipo durante el juego? ¿Qué resultado les resultados esperados?

**[ ANTICIPA ]** La incertidumbre y la complejidad son infinitas. Anticiparse es una respuesta para navegar en un mundo complejo. Es el momento de PENSAR y ORDENAR el futuro.

**1 La historia de su empresa**  
 [1-] **1** ¿Defines la historia de tu empresa en [ANTICIPA]?

**2 Evalúa y compara el valor de tu empresa con el nivel de organización y moral del equipo**  
 [2-] **1** ¿Defines el valor de tu empresa con el nivel de organización y moral del equipo?  
 [3-] **1** ¿Defines el valor de tu empresa con el nivel de organización y moral del equipo?  
 [4-] **1** ¿Defines el valor de tu empresa con el nivel de organización y moral del equipo?  
 [5-] **1** ¿Defines el valor de tu empresa con el nivel de organización y moral del equipo?

**3 Anticiparse: la decisión en entornos complejos**  
 [3-] **1** ¿Defines en tres puntos de aprendizaje que tu equipo debe extraer de la experiencia de [ANTICIPA]?

**4 Anticiparse: el equipo en entornos complejos**  
 [4-] **1** ¿Defines en tres puntos de aprendizaje que tu equipo debe extraer de la experiencia de [ANTICIPA]?

**5 Anticiparse: nuevo itinerario directivo en entornos complejos**  
 [5-] **1** ¿Defines que acciones y posibilidades nuevas de la experiencia del juego?