



knowsquare .

CARLOS HERREROS DE LAS CUEVAS

24 DE MARZO DE 2014

# EL EFECTO CENTINELA Y ESTRATEGIA

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor Y  
Know Square S.L.

Siempre que tengo la oportunidad manifiesto mi convencimiento de que en los programas de entrenamiento directivo no se dedica suficiente atención al pensamiento estratégico siendo éste esencial para asegurar el futuro de la organización, ya que el fin último de toda estrategia es asegurar la supervivencia, la perdurabilidad de la empresa.

Hace unos meses, el consejo o patronato de la Universidad de Virginia cesó a su presidenta Teresa Sullivan por razones que parecían arbitrarias y con escasa consideración de un “proceso justo”: la rectora del patronato Helen Dragas telefoneó a todos los miembros para asegurarse de su apoyo a la decisión de despedir a Teresa que sólo llevaba dos años en la presidencia. Cuando la rectora Dragas comprobó que la mayoría la apoyaba, llamó a Teresa y le pidió la dimisión diciéndole que había pedido la confianza del patronato. Profesores y estudiantes reaccionaron airadamente ante lo que les pareció una decisión arbitraria y arrogante.

No hace falta decir que el proceso del patronato fue extremadamente torpe. Los profesores y los alumnos se sintieron atacados por la espalda y durante varios días el patronato fue incapaz de explicar la lógica de por qué sus miembros despidieron a Teresa Sullivan a toda prisa. La opinión de un patrón fue que el patronato quería una presidente que pudiera liderar con un espíritu de “dinamismo estratégico”, una frase que carece de toda precisión e hizo que los miembros de la universidad pensarán que los patronos habían sido más que bobos para dejarse influir por otra de las modas pasajeras (*fads*) del *Management*.

A medida que se fue sabiendo más, estaba claro que el patronato estaba preocupado porque Teresa Sullivan era demasiado “*incrementalista*”. Había dedicado sus dos, y únicos, primeros años desarrollando un nuevo proceso presupuestario para la universidad y los patronos creían que la institución necesitaba un líder transformador que, sobre todo, los llevara al mundo de la formación on-line. De ahí el término “dinamismo estratégico” que utilizaron. Todo esto nos plantea dos preguntas: ¿por qué de verdad despidieron a Sullivan?; ¿y por qué de una forma tan torpe y auto-destructiva? Una hipótesis es que la respuesta a ambas es única y la misma.

Antes del despido, toda la prensa hablaba de la irrupción del aprendizaje *on-line* desde lo que hasta hace poco era una curiosidad relegada a las universidades que sólo buscaban hacer dinero, hasta que era adoptado por instituciones de elite como Stanford, MIT y Harvard entre otras muchas. Por ejemplo, el año pasado dos profesores de ingeniería de Stanford, Peter Nerving y Jennifer Widom ofrecieron cursos *on line* sobre mecanización e inteligencia artificial y entre ambos tuvieron más de 250.000 alumnos en todo el mundo. Como escribió un periodista: “*aunque los estudiantes no reciben la acreditación de Stanford por su trabajo, acceden a los profesores*”; Harvard y MIT destinarán 60 millones de dólares al desarrollo de cursos *on-line* gratis; otros dos profesores de Stanford que ayudaron a desarrollar la plataforma informática para los cursos on-line han formado la conocida compañía Coursera.

Una hipótesis es que este frenesí de actividad en el aprendizaje *on-line* es un “acontecimiento centinela”, un evento que concatena varias tendencias a largo plazo que, hasta el momento, habían operado por debajo del “radar social”. Un evento así cristaliza el significado potencial de estas tendencias que, si se toman en conjunto, ofrecen la explicación que cómo pueden alterar y perturbar a las empresas, a los estatus de las jerarquías y a los mercados. Son tendencias que, retrospectivamente, parecían obvias. Clay Christensen las explica muy bien en su libro, sobre todo con el ejemplo de cómo las mini-acerías fueron echando del mercado a los gigantes de los altos hornos. En el caso de la enseñanza, la proliferación de las conexiones de Internet a alta velocidad, la capacidad para procesar y gestionar bases

de datos a gran escala, el aumento de la clase media en buena parte del mundo y una cultura emprendedora que está re-conformando la vida universitaria. Considerada separadamente ya teníamos toda esta información. Lo que no supimos valorar es su fuerza de cambio al tomarlas en su conjunto.

El significado del “efecto centinela” está vinculado tanto a sentimientos de entusiasmo como de ansiedad. Los cursos *on-line* de Stanford entusiasmaron a los observadores porque permitían que estudiantes de todo el mundo tuvieran acceso al mejor material pedagógico, cualquiera que fuera su extracción social, grupo étnico o geográfico. Pero también crearon mucha ansiedad porque implicaban que se podía “des-intermediar” a las universidades tradicionales. ¿Podrían en el futuro los estudiantes preferir certificados de competencia en habilidades particulares en lugar de títulos de instituciones, especialmente si estos certificados estaban emitidos por instituciones de élite que garantizaban la utilización de la mejor pedagogía y los mejores métodos de evaluación?

Sostengo que cualquiera que sea el sector empresarial siempre existen “efectos centinela” y en artículos futuros intentaré presentar cómo intentar identificarlos. La neurociencia es una gran herramienta para este fin como creo poder demostrar.

© Carlos Herreros de las Cuevas

© Know Square S.L.