

32. Premios en Abundancia

Introducción

“En los últimos veinticinco años el Instituto me ha conferido varios premios. Algunas personas lo llaman castigos severos. Algunos directores incluso intentaron a estrangular académicos, quizás inadvertidamente, a veces en al consejo de la ansiedad estropeada profesores, que eran menos entusiastas promover académico que política. Pero yo no lo tomo de esa manera por si era así, ¿cómo he pasado aquí durante 25 años?, el primer miembro de la facultad para lograr la hazaña. En cualquier caso, las penas llamadas no me dolían ni me disuadieron del camino académico. Lo que me duele, sin embargo, es que el Instituto perdió tantas oportunidades maravillosas”, dijo Dr. Ahibans Chatterjee a un amigo, rememorando sus 25 años de viaje en el Instituto.

FASE I: LOS PRIMEROS TRES AÑOS

Dr. Chatterjee estaba trabajando en una empresa del sector público, llevando a cabo formación de ejecutivo senior, la consultoría interna, la introducción de nuevos conceptos como el Círculo de la Calidad, y herramientas como el ordenador, que era una cosa nueva en las empresas a principios de los ochenta.

Fue seleccionado en el primer lote de la facultad. Sin embargo, desde que se le ofreció Profesor Asociado en la escala salarial de Rs. 1500-2000, mientras que ya estaba en una escala mayor de Rs. 1800-2250 en la compañía con varias gratificaciones, el salario ofrecido por el Instituto se acercaba a casi la mitad, que no podía permitirse. Un año más tarde la compañía acordó relevarle en la diputación a petición del Instituto, dado que el Instituto le permitiera hasta 3 meses para realizar asignaciones en la compañía, por ejemplo, establecer el centro de informática para capacitación y capacitación informática para los oficiales y ejecutivos, que el Instituto acordó. La compañía acordó llevar la diferencia de sueldo y fue relevado en la diputación al Instituto por 2 años el 31 de

diciembre a las 5.30 p.m. tomó el primer tren a las 8.00 p.m. y después de 42 horas de viaje informó de servicio a las 9 a.m. el 2 de enero.

Comenzó a prepararse para el curso desde cero, ya que el primer lote de PGP iba a ser en el segundo año en 6 meses. Había pocos libros en la biblioteca, pero ningún otro material del curso. Impartió tres cursos diferentes de tres disciplinas diferentes en los tres términos diferentes (IV, V y VI). El primer curso era obligatorio, pero los otros dos eran electivos, y tenían la suscripción más alta por los estudiantes. En el verano, iba a hacer 4 programas de capacitación informática en la compañía. En el plazo de tiempo de descanso, también dirigió MDPs. Como otros, él también tuvo que asumir la coordinación del centro de pruebas y entrevistas para la admisión de PGP. Ningún miembro de la facultad había enseñado tres cursos diferentes. De hecho, muchos no enseñaron ni siquiera uno. Ninguna facultad en ningún Instituto similar había enseñado 3 cursos en 3 áreas diferentes durante 20 años de educación gerencial en el país. Por encima de todo, se le pidió que participará en la escritura de casos (no se le pidió a otra persona que lo hiciera), y asumir responsabilidades diversas como guiar los proyectos de estudiantes, la convocación, y un poco de gestión de proyectos. Además de eso, él también fue hecho el primer Presidente (colocación). “No había teléfonos, ninguna casa de huéspedes o instalaciones de transporte del instituto, disponibles para el propósito. Pudimos colocar todos los estudiantes en 12 días cuando todas las otras instituciones principales mantenían 1-3 meses para colocar los estudiantes, incluso si significó molestar las clases del último término que nos negamos a hacer”, dijo Dr. Chatterjee.

Desde que el director le había dicho en el tiempo de la selección que el enganche básico para ofrecerle el profesorado completo era que no tenía experiencia docente, después de un año preguntó al Director si tenía más reservas en mi enseñanza y otras habilidades en vista del cargo de trabajo general y la reacción que recibió de los estudiantes. Se le pidió que aplicará de nuevo y en la siguiente ronda de selección de la facultad, fue seleccionado como profesor

completo que es el único de entre los 4, uno de cada uno de los diferentes ámbitos que había aplicado.

El primer premio siguió. Designándole como el profesor su incremento normal fue diferenciado por ocho meses (desde enero a agosto, el mes fue promovido como el Profesor). Su sueldo también no fue fijado según las reglas aplicables para la absorción al final del período de diputación. La pena no debía ser sólo para el período de 23 años sirvió el Instituto a partir de entonces, pero para la vida entera, hasta a su período de jubilación, ya que jubila sólo un incremento corto de alcance de la cumbre grado del Profesor. El incremento sería debido al 1 de julio, sólo un día después de su jubilación el 30 de junio del año. Si la fecha del incremento fuera fijada en enero, tendría un incremento en julio del año anterior y su pensión habría sido fijada en consecuencia.

Los otros premios además de la promoción fue una placa presentada por el primer lote graduado que mencionó “el Logro no debe medirse tanto en términos de posición material a la que uno ha llegado, sino en términos de número de obstáculos que ha superado al tratar de hacerlo. El premio sigue siendo una posesión preciada para él y ha sido un factor influyente para mi viaje de restantes 25 años”, dijo Dr. Chatterjee.

FASE II: LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS

La vida continuó así, hasta que el nuevo director se unió. Antes de incorporarse al Instituto, fue directora de una escuela de gestión de una Universidad reputada de un siglo de antigüedad. “Ella lo empujó a asumir la responsabilidad de la Presidencia PGP para ver a través de 3.5 veces el aumento de la ingesta de PGP, logrando la hazaña en los 5 años para que otras instituciones similares tomaron 8-15 años”, dijo Dr. Chatterjee. En parte fue debido al trabajo detallado que había hecho en desarrollo de un plan perspectiva para el Instituto aproximadamente hace un año. “Tuvimos que enfrentarnos a tantas como 10 tareas intimidantes (ver el Caso de Diversión del Caso de Escritura-B). “Sin embargo, hemos sido capaces de hacerlo”, dijo. Además de enseñar 5 cursos junto con la

Presidencia de PGP, también tuvo que asumir responsabilidades administrativas como antes. También continuó comprometerse en el caso de escritura (que fue dada la importancia de un trabajo de investigación y la petición especial fue hecha por el consejo de la Facultad para eso) y el otro desarrollo material del curso. Varias prácticas innovadoras fueron introducidas por él. También se le pidió que asistiera al trabajo de construcción del campus.

Varios premios siguieron. Su sueldo después de la revisión de la paga fue fijado de una manera que él comenzó a dibujar 2 incrementos menos que el profesor que dibujaba 3 incrementos menos que él antes de la revisión de la paga. También ella cambió las reglas para negarle honorarios para un programa de entrenamiento patrocinado, por el cual se había pagado en completo. Los otros miembros de la facultad que realizaron programas similares, pero no realizaron el pago completo, consiguieron los honorarios. El tercer premio que dio fue negarle la visita a una institución europea bajo el programa de intercambio, a pesar de ser seleccionada por la institución anfitriona. “Quizás porque ella estaba descontenta conmigo debido a mi respuesta negativa de quejarse a ella contra el Director Administrativo para dejar a los servicios de este último sean terminados” dijo Dr. Chatterjee. El sueño de iniciar un Centro de Gestión para los Países en Desarrollo (hasta antes de que SAARC fuera formado) también fue destrozado por ella. Trabajando más de 18-20 horas para todo el año había dañado mi sistema metabólico y un día literalmente se derrumbó y confinado a la cama por una semana.

FASE III: LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS

Los dos años siguientes fueron bastante tensos, pero académicamente más gratificantes. Un nuevo director interino, quien había sido un oficial en el gobierno del estado incluyendo una breve ocupación como oficial IAS, se unió al Instituto. “Él accedió a mi solicitud de no ser cargado con ninguna responsabilidad de administración académica”, dijo Dr. Chatterjee. Esto ayudó a dedicarse a los académicos a tiempo completo. Así, a pesar de estar ausente durante 9 meses durante el período de dos

años, fue capaz de enseñar 9 cursos de PGP, y terminar un caso de estudio de 3 partes sobre Fusiones durante su visita al extranjero. Su nota docente resultó ser un documento de investigación y se presentó en una sesión especial diseñada para el propósito en una importante conferencia nacional. También presentó el estudio de caso en una conferencia internacional. Por encima de esto, diseñó y lanzó el primer curso de MDP y PGP en el país sobre Fusiones y Adquisiciones. También organizó la primera reunión de seguimiento con otros institutos líderes asociados. Todas esas fueron primeras iniciativas en el Instituto. Las nuevas prácticas innovadoras en la reducción del tamaño (y por lo tanto el costo) del material del curso también fueron introducidas por él. Dos semanas de MDP patrocinado fueron realizados en el campus por la primera vez por él.

Sin embargo, se hundió la propuesta de crear un Centro de Gestión Euro-India con una financiación de \$3 mn. Tampoco se le permitió lanzar el curso de PGP en el 1992-03 a un base técnico que no estaba presente en la reunión área para aprobar el esbozo del curso. Se encontraba físicamente en Europa, enviado por el Instituto bajo el Programa Intercambio Europeo. Su hija universitaria, que era el mayor de los niños en el campus, también fue negado el transporte del Instituto para ser abandonado y recogido de la universidad en el camino desde escuelas de niños, con el pretexto de que el transporte del Instituto sólo se puede dar a los niños que van a la escuela, aunque no había transporte público a la ciudad que era 12km lejos. “Incluso los niños de los asistentes no recibieron este tipo de tratamiento”, dijo Dr. Chatterjee. También fue negado la oportunidad de elegir entre las casas recién construidas cuando nos trasladamos al campus, poniendo la última fecha para la aplicación, sólo un día antes de su regreso de Europa, donde fue enviado por el Instituto. “Se pinchó, ya que yo era la única facultad que había ayudado al director anterior a completar rápidamente la fase I de la construcción del campus”, dijo. “Usted no puede esperar una casa de su elección cuando usted es humillado por ser pedido a aceptar una tabla más pequeña de asistentes, porque su mesa no podía entrar en la sala de oficina. “Cómo mesas similares de otros profesores podrían entrar en habitaciones similares, o incluso mi

mesa podría entrar en la misma habitación sólo un día antes de que recién nombrado director regular se hizo cargo, es una historia diferente”, dijo Dr. Chatterjee.

FASE IV: LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

El período era una bolsa mixta para el Instituto, así como para él. “El nuevo director procedía de un IIT, que contaba con sistemas, políticas y procedimientos bien establecidos para la ejecución de los asuntos, con un consejo consultivo conjunto. A veces encontró un poco de dificultad en apreciar todo el espectro de actividades académicas de un instituto de gestión. También se enfrentó a problemas para impulsar el desarrollo de infraestructuras y políticas y reglas para nuevas iniciativas”, dijo Dr. Chatterjee. En la otra cara de la misma, el primer año fue tal vez el mejor año académicamente para él. Enseñó 6 cursos de PGP (un récord entre instituciones similares), pudiendo llevar a cabo 5 MDPs de los cuales 2 fueron programa patrocinado por una semana, y 3 programas abiertos (uno de semana de duración y 2 de 3 días). Los ingresos generados por el propio MDP cubrieron el salario total que le pagó el Instituto. También presentó dos importantes trabajos de investigación en el seminario de clausura del programa intercambio Euro India. Respondiendo a la decisión de la Junta del Instituto, también se involucró en el desarrollo de material de caso, en el que 40 estudiantes de PGP desde los 84 se unieron a él, un ejercicio gigantesco primero de su tipo. Los primeros tres días de MDP sobre Gestión Estratégica también fueron organizados por él para llevar a cabo el ensayo de los casos preparados. Esto culminó en la primera serie del caso del Instituto. Dos trabajos de investigación también salieron de la experiencia de la escritura del caso de los estudiantes.

El director hundió el primer proyecto de investigación colaborativa con instituciones europeas e indias. El director no permitió ni siquiera el pago de los gastos de viaje de \$1000 sancionados por agencias externas para Dr. Chatterjee (a pesar de que el reembolso fue reclamado y realizado) hacia el primer trabajo Colaborativo Internacional de Investigación con cuatro Institutos de Gestión

líderes de Estados Unidos, Francia, España y Holanda. “Chocante, ¿no?” Pero por ahora estaba acostumbrado a pagar el precio de los académicos y edificio de Institución”, dijo Dr. Chatterjee. “La negación de transporte a mi hija continuó. Ella sufrió el dolor y la agonía y un día ella fue desaguada gravemente y cayó enfermo, trayendo abajo de mi funcionamiento académico a 1/3. Esto fue tal vez porque había hecho el máximo de ese año académicamente, que no iba a ser tolerado por mis colegas más jóvenes quienes estaban a cargo de los servicios de transporte”, dijo.

El director también no permitió la oficina registrada del único cuerpo profesional flotado por Dr. Chatterjee para promover la causa de educación de gestión estratégica. “Estaba tan molesto con la primera conferencia organizada por mí al Instituto que primero trató de hundirlo, y cuando no pudo detenerlo, dio a un apesoso al final de la Conferencia que no podía tomar las comidas durante dos días”, dijo Dr. Chatterjee. Incluso rechazó el permiso para publicar un libro de caso, en el cual algunos casos eran los preparados por los estudiantes (a quienes Dr. Chatterjee había prometido publicar si fuera posible) con el pretexto de que todos los casos preparados por él eran propiedad del Instituto (no todo el caso fue preparado durante el servicio del Dr. Chatterjee en el Instituto es un asunto diferente). Tampoco implementó el plan de perspectiva que la Junta de Gobernadores había aprobado, lo que podría haber llevado al Instituto a alturas imponentes, en términos de tamaño, nuevas iniciativas para satisfacer las crecientes exigencias del país, la investigación, el desarrollo de la facultad y la internacionalización. Por ejemplo, si hubiera implementado el plan en letra y espíritu, el Instituto habría estado preparando al menos 25 estudiantes de doctorado, lo cual es más de lo necesario para iniciar una IIM nueva cada año. También habría entrenado al menos a 15 miembros de la facultad de universidades y otras escuelas de gestión bajo su programa de M. Phil, además de desarrollar 10 formadores de gestión interna en la gestión de grandes establecimientos de formación empresarial. Su Parque de Recursos Académicos habría desarrollado material de curso de alta calidad para satisfacer la mayoría de los requisitos de material de curso para programas de MBA en diversas escuelas de gestión. Las exposiciones

Internacionales se habrían dado a todos los miembros de la facultad en 10 años de tiempo para ayudar a Programa conjuntade Formación/Conferencias con instituciones asociadas para beneficios mutuos y ayudó a la facultad a tomar proyectos de investigación significativos para ayudar a la internacionalización verdadera y significativa de no sólo el Instituto, sino también la industria empresarial y negocio. El efecto multiplicador habría beneficiado a otras escuelas de gestión también internacionalizar su pensamiento.

Finalmente, obtuvo el gran honor de tener la primera huelga al Instituto en el que tanto la facultad como el personal se unieron a expulsarle. La huelga se apagó y la facultad se convirtió indiferente a él para dejarle hacer lo que se sentía. Él tenía una gran experiencia de retrogresión HRD al que un miembro prominente de la junta una vez comentó “usted tiene una gran competencia que incluso si le damos un secretario del Gabinete, usted le reducirá a un empleado”.

“Las nuevas iniciativas propuestas por mí tal vez se habrían materializado si hubiera una fuerte Planificación y Desarrollo, que se centró exclusivamente en la formación del futuro del Instituto, sin ningún tipo de compromiso en los asuntos cotidianos”, dijo Dr. Chatterjee reflexionando las razones de las oportunidades perdidas.

El amigo del Prof. Ahibans se preguntó ¿cuántos castigos, si algún profesor Ahibans Chatterjee ha sido dado y para qué? ¿el Instituto perdió algo? ¿Qué? También se preguntó si alguien más estaba en lugar del Dr. Chatterjee, ¿se habría comportado de una manera diferente?

También se preguntó ¿quién era el responsable de ello? Si fuera miembro de la Junta de Gobernadores del Instituto, ¿qué acción habría tomado? Sobre todo, si él estaba en el Ministerio ¿Cómo miraría las cuestiones contenidas en el caso? ¿Qué se puede hacer para evitar lo mismo en otras instituciones próximas?