

26. El papel emergente de las personas mayores en la era digital

El caso de ekhaikk.in

Tras jubilarme en el año 2011, estaba muy contento de poder dedicarme por fin a lo que yo eligiera. Pensé en dedicar el equivalente a dos días por semana a la docencia, un día al trabajo con el MHRD/AICTE, un día a la labor filantrópica del SMF y los IIM, y un día a la consultoría, dejando el domingo completamente libre.

Funcionó durante tres meses, pero después mi cuerpo empezó a fallar, con varias dolencias, entre ellas, sobre todo, dolor en las rodillas y pesadez en el corazón. De algún modo seguí adelante cancelando por completo la consultoría. Poco a poco se sumaron otras dolencias, y hacia 2014-15 padecía más de diez afecciones, entre ellas hemorragia ocular, acúfenos, espondilitis, problemas de próstata y sangrado por sequedad interna, además de las dolencias habituales a esta edad, como diabetes e hipertensión. Como resultado, mis actividades académicas prácticamente llegaron a su fin. Finalmente tuve que operarme de la rodilla. Tardé más de seis meses en valerme por mí mismo.

Pero mientras tanto surgió un problema de hernia. Normalmente es una operación sencilla, pero en mi caso resultó una pesadilla y sufrí un dolor agudo durante más de cuatro meses, tanto que llegué casi a contar mis días, pidiéndole al Todopoderoso que, si quería llevarme, lo hiciera rápido, por qué torturarme. Una noche se me ocurrió que la naturaleza no se lleva algo si aún tiene utilidad. «¿Queda todavía algo por hacer?», me pregunté.

Entonces recordé que, tiempo atrás, había prometido a mis alumnos que publicaría un libro, pero nunca tuve la oportunidad de hacerle justicia. También formaba parte del sueño de crear un Parque de Recursos Académicos que habíamos concebido en 1994 como parte del plan de perspectiva del ITM Lucknow. «Quizá sea eso lo que puedo hacer», pensé. Pero me dolían las articulaciones de los dedos, lo cual no me permitía escribir a máquina o a mano como hubiera querido. Tampoco podía mirar la pantalla del portátil más de 15 o 20 minutos, porque la vista se me nublaba y empezaba el dolor de la espondilosis. No contaba con oficina ni con personal de apoyo.

La vejez y la digitalización

La vejez trae consigo sus propios problemas, con distintos grados de discapacidad física. Pero también tiene sus ventajas. Se dispone de más tiempo libre,

más flexibilidad para hacer las cosas como uno desea; a menudo cuesta conciliar el sueño por la noche, y la carga económica se reduce si la familia ya está establecida. Pero, con frecuencia, uno está solo y siente ganas de mudarse cerca de los hijos, que viven lejos. Con la esposa también avanzando en edad, no hay quien recoja el correo o la chequera. A veces uno ni siquiera puede ir al banco a retirar dinero, pagar facturas y demás.

Por fortuna, la digitalización avanza en muchos frentes: teléfonos inteligentes con cámaras de alta resolución, banda ancha, wifi, etc., están disponibles, aunque con ciertas limitaciones. Eso ayuda a salir de casa y ocuparse de muchas cosas sin estar en la ciudad natal, algo que todos conocemos bien. Pero ¿es la era digital relevante de alguna otra manera? Mi experiencia respalda la idea de que se pueden hacer muchas cosas nuevas (para las que antes de jubilarse no se tenía tiempo), y que la vejez, en su papel de abuelo, puede servir de apoyo a los esfuerzos de la siguiente generación.

Desarrollo de una literatura basada en experiencias de primera mano, poco comunes pero útiles

En cualquier caso, empecé a escribir unas frases aquí y allá, cuando se me ocurría una idea, ya fuera en el baño o a medianoche (cuando no podía dormir), esperando un vuelo o viajando en tren. Sin prisa, sin preocupación. Después de garabatear unas páginas, las fotografiaba o escaneaba y las enviaba por correo al primer nombre que se me venía a la cabeza. Podía ser mi antigua asistente de secretaría en el IIM Lucknow o Kozhikode, un profesor, o incluso el director de alguna institución de gestión. También localicé a algunos cibercafés de confianza que me pasaban el texto a máquina desde Jabalpur, Kanpur, Pune o Lucknow, y podía pagarles en línea. La edición la hacía yo mismo, y sacaba copias en alguna fotocopiadora. Así se prepararon más de cinco artículos de investigación, más de veinticinco casos —breves y extensos— y capítulos de libros.

Reflexionar sobre experiencias pasadas y preparar estos escritos me dio muchas ideas nuevas sobre el funcionamiento de las organizaciones indias y sobre el poder y el comportamiento de la gente india —los Hanuman de la India—. También me convenció de que las amenazas son oportunidades y las debilidades son bloqueos mentales. La aplicación de la creatividad para superar restricciones, la reconceptualización del capital humano (como dos palabras para gestionar el crecimiento y la diversificación) y de los recursos (¿activo o pasivo?), el poder de las listas de verificación como técnica de gestión, el crecimiento como una cuestión de elección, las técnicas para asegurar la viabilidad de una organización, el beneficiarse del apoyo de los distintos grupos de interés,

la obtención de autonomía, etcétera, dieron lugar a relatos breves que pueden emplearse con provecho como minicasos para despertar el interés de la clase antes de una discusión más avanzada.

Lo mismo ocurrió con los casos extensos, como Kingfisher Airlines o Adani Enterprises. Estos casos también permitieron perfeccionar diversos conceptos del área de dirección estratégica, como el proceso de descarrilamiento estratégico. La experiencia más estimulante fue desarrollar una nota mientras me recuperaba en un hospital durante siete días, lo cual me dio una idea práctica de cuándo un negocio cruza la Lakshman Rekha —la línea que no se debe cruzar— para entrar en el terreno de la «codicia».

Poco a poco, los casos escritos se compilaron, se formatearon y se ordenaron para constituir un manual de casos de cinco volúmenes sobre Dirección Estratégica. Esto también dio lugar a una Guía de Análisis de Casos, para ayudar al profesorado a elegir los casos según sus necesidades.

Aplicación web

Al disponer de copias digitales, empecé a subirlas a un sitio web que había contratado para uso personal en Lucknow. Había aprendido a manejar ese tipo de sitios de forma rudimentaria mientras gestionaba la web del Strategic Management Forum. Sin embargo, estaba en formato html. Aun así, se convirtió en un auténtico almacén, desde el cual se podía descargar cualquier caso o capítulo al instante en pantalla, de modo que todos los participantes pudieran leerlo y estar en la misma sintonía antes y durante la discusión. La información adicional podía descargarse según fuera necesario.

Esto ofrece la posibilidad de escribir una versión breve (caso abreviado) que puede ampliarse a medida que avanza la discusión en clase, añadiendo anexos y notas.

Como corolario, permite condensar un caso largo y rico en pequeñas partes, con algunos anexos e información que se distribuyen y se añaden después en clase.

Más adelante, en mayo de ese año, fui a recargar el cartucho de mi impresora y me di cuenta de que el vendedor tenía experiencia en diseño y alojamiento web en formato «php», mucho más amigable. En una ocasión mi sitio en html se había venido abajo y me quedé muy atascado. Le pedí ayuda para contratar un nuevo sitio (ekhaikk.in) y aprendí a manejarlo y modificarlo. Así pude

usar ambos sitios de manera intercambiable, sirviendo cada uno de respaldo al otro.

El sitio web ayudó a colocar los casos, textos, artículos de investigación, etc., en un lugar de fácil acceso desde cualquier parte del mundo, a cualquier hora.

El sitio también me dio la flexibilidad de permitir que el profesorado y el alumnado de Dirección Estratégica usaran mi material sin enredarme en cuestiones de permisos con ninguna editorial, y de distribuirlo a bajo coste, o incluso gratis, si era necesario.

Impresión y publicación

Solía fotocopiar el material en tamaño A4 y encuadernarlo con espiral. Sin embargo, se volvía voluminoso para cargarlo de un lugar a otro. En una ocasión, un taxista cercano empezó a hacer trabajos de fotocopiado. Trabajamos juntos para convertir todos los casos y libros a 18 puntos e imprimirlos en formato folleto (tamaño A4/2). Yo mismo hacía la encuadernación, algo que había aprendido junto con mi ordenanza cuando era decano. Esto permitió convertir los pesados volúmenes A4 en volúmenes más manejables que se podían llevar cómodamente. Dividí los libros extensos en volúmenes de 100 a 150 páginas en tamaño A4/2. Aun así, tenía

que cargar el pesado material impreso cada vez que viajaba de Lucknow a Delhi o a Bangalore, algo difícil para alguien a quien otros tenían que ayudar a cargar a sí mismo.

Finalmente decidí subir poco a poco todo el material y conseguir copias impresas allí donde fuera, para que mi trabajo no se detuviera.

En Gurgaon exploré la posibilidad de imprimir y encuadernar en formato de tapa blanda, con la persona que fotocopiaba y entregaba el material a domicilio, ya que no podía salir de casa debido a un estado avanzado de DISH (una dolencia) que me provocaba mareos, hasta el punto de que moverme dentro de la casa se volvía difícil. Consulté a médicos en Lucknow, en el Medanta de Gurgaon, en los Hospitales Manipal y en el Narayana Hrudayalaya de Bangalore, sin resultado positivo. Volví a perder la esperanza de seguir viviendo. Por suerte, un especialista en acupresión me dio terapia magnética, que mejoró algo mi estado.

El fotocopista se convirtió en un amigo y prometió organizar el envío por mensajería adonde yo quisiera. Solo tenía que enviarle una copia digital; el resto lo hacía él, y yo le pagaba mediante transferencia electrónica.

Caminando cerca de mi urbanización en Bangalore, vi un cartel para aprender francés, alemán y español. Surgió una amistad, y aquella persona se ofreció a traducir uno de mis relatos a esos tres idiomas extranjeros. Yo lo traduje al hindi, gracias al soporte de Google para escribir en ese idioma. Poco a poco, el relato, que se había publicado en The Hindu, se tradujo a doce idiomas y se subió al sitio web.

Aquel amigo traductor consiguió después que se tradujeran los veinticinco relatos a los tres idiomas extranjeros. Así, los relatos («Cuentos del abuelo») quedaron disponibles en cinco idiomas.

Al tener el libro de relatos en cinco idiomas, tres de los cuales apenas se hablan en la India, sentí que debía darse a conocer en otros países. Aprendí entonces a obtener el número ISBN para ellos y los subí al sitio web para el público lector global. En el proceso descubrí que el ISBN (a través del MHRD) permite la autopublicación. Opté entonces por esa vía, para poder ofrecerlo a todos sin depender de editoriales con fines comerciales.

Más tarde busqué a alguien que hiciera fotocopias en Bangalore. Encontré a alguien capaz de imprimir libros a bajo coste. Esto satisfizo mi necesidad de imprimir incluso un solo ejemplar personalizado para algún VIP. Aprendí a maquetar los libros para su publicación, tanto en formato electrónico como en tapa blanda.

Sitio web común de los IIM

Como director del IIMK, necesitaba con frecuencia a expertos de otras instituciones. Además, muchas otras personas solían preguntarme sobre los IIM para diversos fines. Cada IIM tenía una dirección IP propia, difícil de recordar. Existían muchos otros usos posibles, académicos y no académicos. Preparé entonces un sitio web común para todos los IIM, a partir

de los enlaces de información disponibles en sus respectivos sitios, como referencia rápida. Ahora bastaba con recordar una sola dirección, www.iimsworld.in, o simplemente www.ekhaikk.in, desde donde se podía navegar hacia cualquier sitio de los IIM.

Mientras hacía traducir mis trabajos, pensé que hasta quienes no hablan inglés deberían conocer la creciente familia de los IIM. Así que hice traducir también el sitio web común a seis idiomas, para beneficio del mundo entero.

Investigación

En 2011 comenzó una movilización encabezada por el activista social Anna Hazare, tras el veredicto de la Corte Suprema de la India sobre el escándalo del 2G, y en 2012 se publicó el informe de la CAG sobre la asignación de bloques de carbón. Se desataron acalorados debates en el Parlamento y se lanzaron acusaciones de corrupción contra el gobierno central. Fue un golpe muy duro. ¿Estaban mintiendo los ministros? No había forma de comprobar los hechos. El ministro de Carbón afirmaba no haber tenido ningún papel en ello, y que durante su mandato no se había asignado ningún bloque de carbón. Un día entré en el sitio web del Ministerio de Carbón y me quedé atónito al ver que, durante su gestión, se habían asignado más de 4000 megatoneladas de carbón. Aquella información estaba disponible en el propio sitio web del ministerio. Un análisis más profundo reveló una enorme arbitrariedad en las asignaciones. La valoración de la CAG sobre la pérdida para el erario era sorprendente. Pero, más importante aún, mi propio análisis mostraba que la pérdida era mucho mayor. No había manera de analizar esa diferencia.

¿Y el comportamiento de los líderes empresariales? ¿Estaban de verdad implicados en escándalos? Parecía que los escándalos abundaban. ¿Cuánto peso tiene la protección del interés nacional en sus decisiones de negocio? Si los escándalos eran reales, ¿estaban la industria y la economía en buenas manos? ¿Podía generalizarse esto a todos? ¿Cómo distinguir a los buenos de los malos? ¿Qué los hacía malos? ¿Acaso las decisiones del gobierno los animaban a actuar así? ¿Y qué medidas tomar para corregir su rumbo? Si los tribunales empezaban a encarcelarlos, ¿quién dirigiría la industria para satisfacer las necesidades de la sociedad? ¿Y los medios de comunicación? ¿Ofrecían al público una imagen correcta y cumplían bien su función? ¿Era el poder judicial lo bastante eficiente para afrontar estos retos con rapidez? Preguntas así empezaron a perturbar seriamente mi paz mental.

Un día entré en el sitio web de la CAG y pude consultar su informe sobre la asignación de bloques de carbón. El análisis reveló que las diferencias se debían a ciertos supuestos asumidos por la CAG que a mí me parecían insostenibles. Mi análisis mostró que la pérdida para el erario era más del doble de lo estimado por la CAG. Envié el estudio a un congreso en abril de 2014, e incluso al Primer Ministro cuando abrió su portal al público en mayo de 2014. En agosto de 2014, la Corte Suprema de la India anuló las asignaciones por arbitrarias e ilegales, y ordenó subastar todos los bloques, no solo los señalados por la CAG. Mis estimaciones quedaron confirmadas cuando comenzaron las subastas.

En agosto de 2013, el Parlamento comenzó a debatir la inversión extranjera directa (IED) en el comercio minorista multimarca. Hubo un gran alboroto en el Parlamento. El Primer Ministro dijo que, de no aprobarse, habría una emergencia económica peor que la de 1991. La Ministra de Finanzas afirmó que la IED en este rubro ya no era una cuestión de elección, sino de necesidad. Esto me hizo preguntarme si, tras veinte años de reformas, habíamos vuelto a la misma situación, o a una peor, y si las reformas realmente iban en la dirección correcta. Un análisis a fondo del Banco de la Reserva de la India y de otras fuentes fidedignas indicó que aquello era real, no una falsa alarma. Estuve a punto de sufrir un infarto y me llevaron de urgencia al hospital. La información disponible también indicaba que había mucho más de lo que parecía a simple vista, y que las acusaciones de hawala y blanqueo de capitales podían ser ciertas. Ese análisis también invita a preguntarse si hacía falta reconsiderar todo el proceso de reformas. Estos dos estudios, junto con los dos casos de Kingfisher Airlines y Adani Enterprises Ltd., demostraron que un académico jubilado puede realizar, en la era digital, investigación realmente valiosa, incluso desde la cama, pese a los sobresaltos constantes, algo que quizá resulte difícil para colegas más jóvenes, siempre escasos de tiempo.

Al repasar mi trabajo de investigación de los últimos cuarenta años, caí en la cuenta de que, aunque cada estudio se realizó de forma independiente y aportó ideas útiles y recomendaciones valiosas, el conjunto entero tiene también otro uso: ofrecer una perspectiva histórica de todo el proceso de desarrollo posterior a la liberalización en la India, las oportunidades que perdimos, e ideas sobre lo que aún debemos hacer para superar los problemas generales, ya sea la contaminación, los atascos de tráfico, el crecimiento sin empleo o la crisis de inversión. Por ello, todo el conjunto se está publicando como una colección de cinco volúmenes bajo el título *Post Liberalisation Developments in India: A 25 Years Research Journey* (Desarrollos posteriores a la liberalización en la India: un recorrido investigador de 25 años).

Docencia / Programas de Desarrollo Directivo (MDP)

Como director del IIM Kozhikode, tuve la oportunidad de vivir en primera persona la experiencia de impartir cursos en línea, incluida la discusión de casos, y comprobé que resultaba tan activa y animada como la discusión presencial en el aula. Había recomendado instalar salas de videoconferencia como parte de nuestro informe para la creación de seis nuevos IIM. Pero, más allá de eso, sentía que tanto los IIM nuevos como los ya existentes podían beneficiarse enormemente de impartir conferencias de invitados, así como charlas ocasionales en programas regulares y en los MDP, desde ubicaciones remotas, sin necesidad de un estudio de videoconferencia en el extremo del invitado. La tecnología estaba disponible y yo estaba dispuesto a experimentar,

pero mis intentos fracasaron, ya que parecía existir una aversión total incluso a intentarlo. Hay que lograr que sea fluido, algo que no es posible a menos que se ponga en práctica. Los beneficios potenciales —reducción drástica de costes, ahorro de tiempo, etc.— ni siquiera se

están contemplando, y son enormes. Ni siquiera el profesorado de TI está preparado para ello. Vale la pena experimentarlo, y cuanto antes.

Para los MDP, me resultó muy útil incrustar el material del curso en la hoja de entretenimiento (véase la siguiente sección) y así impartir la clase sin contratiempos, con entretenimiento durante los descansos.

Entretenimiento

La idea de tener un sitio web de entretenimiento para personas jubiladas surgió cuando estaba confinado en cama y no sabía cómo pasar el tiempo, ya que no podía moverme ni hacer mis actividades diarias debido a los mareos. Empecé a visitar el sitio de música de YouTube. Podía escuchar mis canciones favoritas. Había chistes hilarantes, gazals, recitales humorísticos de poesía (hasya kavi sammelan) y cosas por el estilo. Los incrusté en una hoja de Excel y la subí. Poco a poco fui añadiendo canciones para la generación actual, para niños, y clips de WhatsApp. Los subí para mi propio uso, y podía disfrutarlos cada vez que me aburría, me sentía deprimido o tenía problemas para dormir. Compré varios pares de auriculares, tres módems wifi/banda ancha de distintos operadores móviles, dos juegos de altavoces y dos teléfonos móviles para este fin. Dos portátiles antiguos también sirvieron de apoyo para esta labor.

A esto añadí también los datos de mis médicos para las distintas dolencias, en diferentes ciudades, los números de contacto de farmacéuticos en distintas localidades, los datos de mis cuentas bancarias (con acceso), los detalles de billetes reservados, números de taxi y demás información que necesitaba de tanto en tanto. Se convirtió en parte integral de mi equipaje, como una bolsa de ahorro. Creo que la era digital ofrece una oportunidad única para que las personas mayores de 65 años disfruten sin ser una carga para la generación más joven.

La era digital me ofreció así la oportunidad de realizar las siguientes contribuciones, académicas y no académicas:

1. Integrar los IIM
2. Difundir los IIM en todo el mundo mediante un sitio web multilingüe
3. Preparar relatos multilingües en 12 idiomas
4. Preparar relatos breves y perspicaces de gestión (Management Stories), Lote I (1987)
5. Preparar libros personalizados (haga clic en las fotografías correspondientes a continuación)

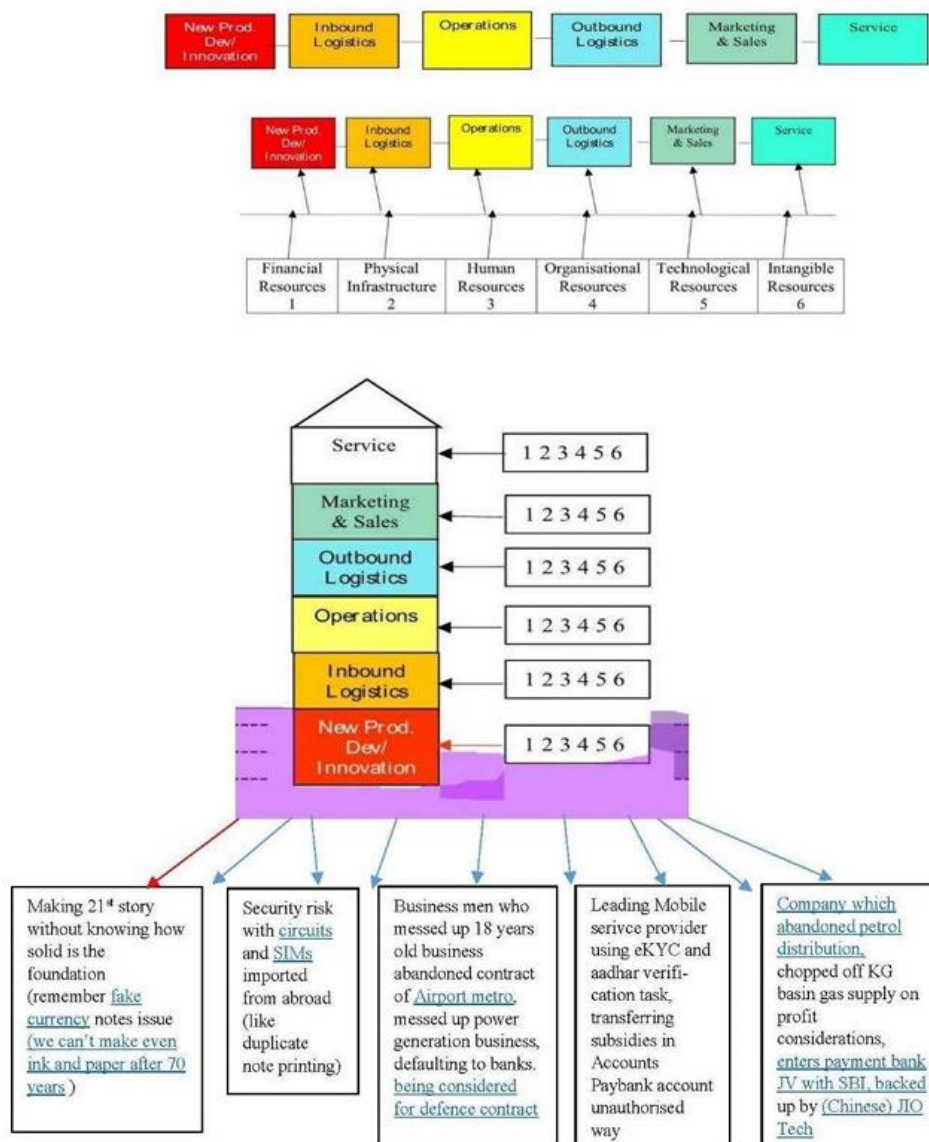
Sh. Narendra Modi	Sh. Prakash Javadekar	Shri Rahul Gandhi	M. Emmanue l Macron	SR. Mariano Rejoy	Frau Angela Merkel
PM (India)	MHRD (India)	MP (India)	President (France)	PM (Spain)	Chancel lor (Germa ny)
					

6. Preparar un libro de apoyo a la enseñanza mediante el Método del Caso y la redacción de casos
7. Impulsar manuales de casos de bajo coste, gratuitos o flexibles
8. Poner material de bajo coste o gratuito al alcance de quienes lo necesiten, para comprender la asignatura de Dirección Estratégica de forma sencilla
9. Investigación — Hacer investigación — Difundir la investigación
9. Enseñar desde la cama o la UCI
10. Entretenimiento sin necesidad de moverse

Retos por delante

Todo avance tecnológico trae también consigo ciertos retos asociados. Los cuatro principales que he podido identificar se describen a continuación.

1. Factor coste: la incidencia en los costes derivada de la obsolescencia dinámica es enorme. No toda persona jubilada puede permitirse comprar un smartphone o un portátil de alta gama cada uno o dos años. A esto se suma el coste del servicio de internet necesario para dichos fines.



2. Incertidumbre: el nivel de incertidumbre asociado a los móviles, portátiles e impresoras —no solo por la obsolescencia dinámica, sino también por los problemas de compatibilidad— es tan alto que resulta difícil de creer, y puede frustrar, en ocasiones, hasta al optimista más empedernido.

3. Aprender en la vejez: en un país donde aprender resulta ya difícil incluso de joven, aprender una nueva tecnología y su aplicación no es tarea fácil para las personas mayores, sobre todo bajo el dictado «sin tonterías» del ordenador y los móviles. Si uno no tiene jóvenes en casa que ayuden, puede convertirse en una pesadilla, y las personas mayores terminan retrocediendo calladamente hacia el síndrome de «soy demasiado viejo para aprender cosas modernas».

4. Sostenibilidad: el último reto, pero quizás el más importante, es la sostenibilidad de la tecnología sin depender de importaciones. Para un país que ni siquiera puede producir el papel y la tinta necesarios para imprimir sus billetes, y que a pesar de enfrentar todos los retos de la

financiación del terrorismo apuesta por una tecnología cuyos componentes críticos se importan de países ya sea enemigos o amigos, donde los empresarios fracasan una y otra vez en operaciones comerciales y de comercio extendido (generando enormes activos improductivos) y emprenden, sin reparar en ello, negocios en los que no tienen experiencia ni pericia alguna, convirtiéndose en grandes morosos, cabe preguntarse cuán segura y sólida puede ser semejante estrategia sin un esfuerzo propio de desarrollo de nuevos productos. Es como estar feliz por construir el piso veintiuno de un edificio sin estar seguro de la solidez de sus propios cimientos.

Prof. Krishna Kumar
kk661946@gmail.com
ekhaikk@gmail.com
kk@iiml.ac.in
www.ekhaikk.in

9415126367 bsnl 7991323262 airtel
9453023432 idea 9696561946 jio
6390099055 vodaphone

End Result
Literature on
Strategic Management