

Los sueños

(O visión)

«Desde los inicios de mi juventud, todo el mundo me tachó de incorregible soñador. Yo también pensaba que los sueños no se cumplen, y los demás también lo pensaban. Pero ocurrieron muchas cosas asombrosas, y me tienta compartirlas, porque nadie las creía posibles. No se cumplieron tal como los soñé, sino de formas ligeramente distintas, según el designio del Todopoderoso», dijo, sonriente, el doctor Kulkarni a un joven amigo, mientras compartía las últimas cifras de matrícula del PGP en los IIM, que se habían acercado a los 5000 alumnos, más de tres veces la cifra de unos 1700 en 2008, coincidiendo con precisión con la cifra que había soñado una década atrás. El tema surgió cuando el doctor Kulkarni relataba su nuevo trabajo sobre los beneficios estratégicos del desarrollo de material didáctico para la educación en gestión.

Sueño V: Escribir desde la UCI o la cama

Durante veinticinco años intenté escribir un libro sobre la gestión del cambio, como parte del material didáctico para mis alumnos de dirección estratégica. Escribía, pero por partes, porque cuando terminaba un fragmento de texto, quería incluir algún caso ilustrativo. Al escribir el caso, se me ocurrían ideas nuevas que incorporar. Para cuando lo terminaba, encontraba nuevos aspectos que ilustrar. Así fue pasando el tiempo, y al cabo de veinticinco años me jubilé. El sueño de escribir «aquel libro soñado» quedó así enterrado.

Tras jubilarme sufrí una dolencia tras otra, incluidas dos operaciones. Quedé confinado en casa y en cama. No podía viajar, ni salir, ni escribir, ni ver bien. Por la gracia de Dios, conocí a un especialista en magnetoterapia. Aunque todavía no estaba del todo recuperado, empecé a escribir fragmentos aquí y allá, cada vez que no podía dormir por la noche. Poco a poco fui consolidando mis trabajos y estudios de caso anteriores, y añadí algunos más. Veinticinco años atrás habíamos soñado con crear un Parque de Recursos Académicos, para satisfacer las necesidades de material didáctico, pero el proyecto no llegó a despegar. Sin embargo, en apenas dos años logré completar un manual breve y sencillo, un manual de casos, un libro de casos breves y ampliables (en seis idiomas internacionales), un libro sobre Análisis de Casos, un libro sobre el Método del Caso (todos ellos pensados para alumnos, directivos y profesores/formadores) y un libro de investigación, todos relacionados con la dirección estratégica. El texto sobre gestión del cambio quedó integrado en ellos. Los libros se autopublicaron, para contener los costes y permitir incluso su uso gratuito en los casos que lo merecieran.

No podía creer que todo lo que había querido hacer durante mis veinticinco años en los IIM viera al fin la luz seis años después de jubilarme. «Más vale tarde que nunca. Puede que estas experiencias beneficien algún día al usuario final, cuando la India decida apartarse de la globalización hacia dentro. Si el Parque de Recursos Académicos hubiera despegado, quizá, con más de 700 miembros del profesorado, los IIM podrían haber cubierto de forma continua las necesidades de material didáctico para la educación en gestión, tal como lo habíamos concebido», dijo el doctor Kulkarni.

Sueño IV: la matrícula del PGP en los IIM se multiplica por seis

Tuve la suerte de participar en la elaboración del Informe Detallado de Proyecto (DPR) para la creación de seis nuevos IIM en 2008. Los IIM habían sido muy lentos a la hora de ampliar la matrícula del PGP. Hasta 2002, la matrícula total del PGP era de 840. Un pulso entre el MHRD y los IIM llevó a aumentar el PGP en una sección más en 2003-04. Pero después volvieron a estancarse en promociones de 240 alumnos. El MHRD tuvo que introducir la cuota de reserva OBC en 2007-08, lo cual los obligó a aumentar el tamaño en un 54 % respecto a la matrícula de 2006-07.

Con la experiencia adquirida en el IMX y en el IMP, tenía la certeza de que la mentalidad se acostumbra a determinadas cifras. Esa mentalidad es difícil de moldear. Al redactar el informe, consideramos que los IIM, como instituciones de referencia, debían atender al menos al 10 % de los candidatos aspirantes. Hubo más de 250 000 solicitantes al CAT para el curso 2008-09. Suponiendo que al menos el 20 % de ellos estuvieran realmente interesados y capacitados para cursar estudios de gestión, era necesario aumentar las plazas hasta un rango cercano a las 5000. Sumando esto a la matrícula existente de unos 1700 en 2008, calculamos un incremento adicional de unos 3200 en los diez años siguientes, y así lo recomendamos. Los nuevos IIM surgieron con mayor rapidez y sumaron cerca de 1500 plazas en unos 7-8 años (2010-2018), frente a las 1700 acumuladas por los IIM más antiguos a lo largo de 30-50 años. Los IIM de segunda generación (IIMK e IIMI) añadieron más de 800 plazas adicionales en veinte años.

Mientras tanto ocurrió algo interesante. En junio de 2012 me pidieron hacer una presentación ante el MHRD. Al mostrar el mapa de ubicación de los IIM existentes, el honorable ministro preguntó con curiosidad por qué no había ningún IIM en Maharashtra, Andhra Pradesh, Orissa, etc. Le respondí con cortesía: «Señor, esa pregunta debe responderla usted; yo solo muestro lo que existe». No sé qué ocurrió después, pero en 2014 el MHRD, bajo el gobierno de la NDA, anunció el lanzamiento de seis nuevos IIM. En apenas cuatro años, para 2018, estos nuevos IIM habían añadido más de 700 plazas al PGP, elevando el total a unas 4700 en 2018, frente a las 1700 de 2008-09 y las 840 de

2002-03: casi seis veces más en los últimos quince años, un sueño de crecimiento que siempre atesoraré.

Si se incluye la matrícula de los Programas Ejecutivos de larga duración (de dos años, con los que se otorga un diploma de posgrado), la cifra aumenta en más de 340 alumnos adicionales, superando los 5000 en total, haciendo realidad el sueño, a pesar de las restricciones que con frecuencia se citaban como factores que frenaban el crecimiento de la matrícula del PGP.

Sueño III: incorporarme al IMP

Ninguno de los sueños anteriores se habría cumplido si no hubiera tenido la oportunidad de incorporarme al IMP, uno de los ITM más jóvenes, situado en el remoto extremo suroccidental de la India. Con una cultura, un idioma, una comida, un clima y un terreno distintos, a 2500 km de mi ciudad natal, donde llevaba más de veinte años instalado, con mi

esposa enferma, y demás circunstancias. Jamás pensé que volvería a ir a un lugar del que, veinte años atrás, había regresado precipitadamente a casa, en Gujarat, acortando un viaje de tres días.

Pero aquel instituto hizo realidad los sueños que había tenido para el IMX, dieciocho años atrás. La matrícula del PGP llegó a 180 alumnos en su octava promoción, la más rápida entre todos los IIM, y el instituto superó los requisitos de la cuota de reserva OBC ya en su segundo año, haciendo que el PGP del instituto se multiplicara por cinco en siete años. En ningún lugar del mundo se había observado hasta entonces un fenómeno semejante. El programa de doctorado comenzó ya en el décimo año, en lugar del decimosexto, como había ocurrido en el IMX. Además, se pusieron en marcha numerosos programas de desarrollo docente, lo cual convirtió al IMP, en el tercer año de mi estancia, en el único gran centro QIP del AICTE. El número de congresos también creció, y el instituto logró organizar diecisiete congresos en cinco años, mientras que yo me esforcé por organizar uno solo en cinco años en el IMX. Nada de esto habría sido posible si no hubiera tenido este sueño para el IMX y no hubiera pensado en cómo llevarlo a cabo.

Un añadido fue la reestructuración del programa de aprendizaje interactivo a distancia (en línea) para directivos en activo, que se convirtió en pionero en el país, atendiendo las necesidades de quienes no podían asistir a un programa de gestión regular y residencial. Aquella etapa fue extraordinaria por ver cumplidos mis sueños más queridos.

Sueño II: los IIM se dan la mano en actividades académicas

Los anteriores no eran los únicos sueños que tenía en la vida. Había otros, incluso algo extravagantes. Los IIM rara vez llevaban a cabo actividades académicas conjuntas. Durante más de veinticinco años, desde 1975, me había preguntado «por qué no podían hacerlo juntos». Había sido un sueño ver alguna actividad realizada de forma conjunta. Ese sueño se cumplió en 2001, cuando cuatro ITM promovieron conjuntamente un seminario sobre la OMC. Fue un gran día ver a cinco de los seis directores (uno estaba hospitalizado) presentes durante el seminario, participando activamente durante dos días completos, cada uno asumiendo alguna responsabilidad dentro del evento.

Le siguieron eventos aún mayores. Seis IIM se unieron para poner en marcha un programa de desarrollo docente de una semana de duración, junto con otras instituciones destacadas como XLRI, IIFT, MDI, etc. Nunca antes se había visto un esfuerzo conjunto de este tipo para formar al profesorado de las escuelas de gestión en una disciplina tan crítica como la dirección estratégica, llegando a impartirse 68 programas en los que participaron más de 1700 miembros del profesorado durante el periodo 2004-2015. Todos estos programas eran de bajo coste y asequibles, lo cual permitió que un buen número de docentes asistieran pagando de su propio bolsillo la cuota de inscripción y los gastos de viaje. Jamás creí que esto sería posible algún día, porque el instituto donde pasé la mayor parte de mi vida se mostraba reacio a dar un apoyo pleno. Para sorpresa de todos, todo esto resultó posible con tan solo pequeñas peticiones.

La cooperación no se limitó a esto. Juntas, estas instituciones organizaron más de 22 seminarios y congresos en el área de dirección estratégica, algo que ninguna institución por sí sola había logrado hacer.

Sueño I: dar un salto cuántico al PGP en el IMX

En 1989 ocurrió algo inusual. El IMX se puso en marcha con una matrícula del PGP de 27 alumnos a mediados de los años ochenta, y se mantuvo en ese nivel durante casi cuatro años. Como primer presidente de Colocación Laboral, noté que, aunque éramos nuevos, lográbamos concluir el proceso de colocación en apenas una semana tras finalizar los segundos exámenes, mientras que muchas instituciones de renombre empezaban antes y mantenían la ventana de colocación abierta durante dos o tres meses. La mitad de las empresas se iban sin haber contratado a un solo alumno, y muchas empezaron a quejarse de que dejarían de venir si no lograban incorporar al menos a una persona. Me inquietaba pensar que, si aquel descontento continuaba, para cuando estuviéramos listos para crecer las empresas ya habrían perdido el interés en nosotros.

La construcción del campus avanzaba a paso de tortuga, ya que las subvenciones del MHRD no llegaban con la rapidez necesaria para acelerarla. Tanto fue así que, a principios de 1989, los constructores enviaron una carta advirtiéndome de que podrían cerrar la oficina del proyecto.

Incluso si el campus se hubiera terminado, resultaba desalentador pensar en una población estudiantil de apenas 60 alumnos, con un profesorado y personal de unas 50 personas: ¿cómo íbamos a habitar un campus de 200 hectáreas de terreno, sin transporte público disponible, a unos 10 km de los límites municipales? El sueño de incorporarme al IMX para convertirlo en una institución nacional de prestigio no parecía cumplirse en absoluto, y por él había planeado dejar la industria.

Pero ocurrió algo extraordinario. En 1989, el instituto aumentó la matrícula más de tres veces, de 34 a 105 alumnos, en tan solo cuatro meses, de febrero a junio. Fue como añadir la FMS de la Universidad de Delhi a la MBA de la Universidad de Lucknow. De hecho, podría haber superado los 200 alumnos en 1992, convirtiéndose en la institución más grande del país en tan solo su noveno año de existencia, y situándolo en un nivel completamente distinto. Sin embargo, hacia 2003-04 quedó equiparado con otros tres IIM más veteranos.

La historia de aquel salto triple también es interesante. En agosto de 1987 tuvimos una reunión del consejo docente, más dedicada a increpar al director que a discutir asuntos académicos. Una vez concluido ese asunto, mientras esperábamos el té, un miembro del profesorado sugirió, casi de pasada, que quizá deberíamos mirar hacia el futuro. Se constituyó un comité de jefes de tarea, que nunca llegó a reunirse. Frustrado, escribí el informe «Shaping the Future» (Dando forma al futuro) en junio de 1988, cuyas doce primeras páginas se dedicaban a lo que quisiéramos ser en los diez años siguientes, y las setenta y dos restantes detallaban cómo lograrlo. Se redactó siguiendo, básicamente, el espíritu de un informe de PGP. El comité se reunió, pero algunos miembros consideraron que el informe era demasiado extenso para leerlo.

Sin embargo, cuando se incorporó el nuevo director, el instituto atravesaba dificultades de financiación. Justo entonces, el MHRD solicitó un plan de perspectiva a diez años. El director tuvo conocimiento del informe, y a partir de él se envió un plan al MHRD. En febrero de 1989, el director me nombró presidente del PGP para aumentar la matrícula a dos secciones. Aquello dio pie a aumentar la matrícula hasta 105 alumnos, saltándose el paso intermedio de 70 que mencionaba el informe. Muchos miembros del profesorado y del personal no entendían cómo iba a lograrse. Pero se logró, con apenas un pequeño aumento de profesorado y sin incorporar personal no docente adicional, construyendo sobre una infraestructura improvisada. No fue solo un sueño hecho realidad, sino una experiencia valiosa que dio impulso para aumentar la matrícula del PGP con rapidez, algo que después resultó útil en el IMP.

«Me viene a la memoria el señor V. Krishnamoorthy, antiguo presidente de BHEL. Tuve la oportunidad de entrevistarle en 1984, y le pregunté cómo había impulsado el crecimiento a través del Plan Corporativo a partir de 1972. “Había estudiado las distintas plantas de BHEL y de HEIL antes de que me dieran esa responsabilidad. En términos generales, me limité a ejecutarlo cuando llegué a ser director general (CMD)”. El informe del Comité sobre Direcciones Futuras resultó ser un ejercicio similar para el IMX, aunque no pudo aplicarse por completo. En el IMP, al ser director, tuve mucho más margen para ejecutarlo», sonrió el doctor Kulkarni.

«¿Eran todos estos sueños? ¿Se cumplen los sueños? Sí y no. Se cumplen, pero no del modo en que uno los imaginó, y quizá no se cumplan en absoluto si uno no siente verdadera pasión por ellos», concluyó el doctor Kulkarni.