

## Estímulo

En un destacado instituto de gestión de la India, se estaba llevando a cabo un ejercicio de planificación de perspectiva para preparar un plan para los próximos 10 a 15 años. Un día en la cafetería, algunos jóvenes inquisitivos miembros de la facultad preguntaron a los colegas mayores sentados allí, para compartir su experiencia/puntos de vista sobre cómo puede manejar la tarea de dar estímulo a las actividades académicas del Instituto. Prof. Chidambaram, uno de los colegas mayores, narró la siguiente historia.

“Me uní al Instituto para ver cómo se construye una institución a nivel nacional. Estudié en un destacado instituto de gestión de la India, que ya estaba establecido, así como otros. No estaba seguro de mi interés en académicos como una carrera y futuro del Instituto, vine aquí en diputación. Al venir aquí observé que el instituto tenía todas las funciones que tenemos en la industria; marketing (colocación), finanzas (obteniendo y utilizando fondos), gestión de recursos humanos (facultad y personal), operaciones (ejecutando PGP y otros programas), gestión de proyectos, etc. Usted podría participar en uno o más sin estar tanto bajo presión como en la industria. Después de dos años me dio el consentimiento para la posición permanente.

Estaba enseñando tres temas diferentes en tres términos al primer lote de PGP; Política Empresarial (ahora denominada Gestión Estratégica), Sistema de Control de Gestión (que fue típicamente enseñado en área Financiera en otras partes) y Gestión del Cambio y Creatividad (normalmente enseñado en área de Ciencia Conductual). También me dieron la responsabilidad de la colocación. Nuestro Director solía reunirse con nosotros de vez en cuando. Un día me preguntó si me enfrentaba a alguna dificultad. Expresé mi problema “a menos que tenga convicción de que lo que enseño se puede hacer, encuentro enseñar difícil”, el Director sonrió y asintió”, dijo Dr. Chidambaram.

El Consejo de la Facultad decidió pedirle que desarrollará material de caso para su primer curso. Puesto que no había muchas compañías en Lucknow, él desarrolló un estudio de caso en 3 partes sobre Scooters India Ltd. y fue aturdido para encontrar todo que él fue enseñado en su curso doctoral en la gerencia no explicó la situación del caso. “¿Cómo puede una empresa ser tan mal administrados en todas las áreas funcionales y todavía durar cerca de 16 años haciendo pérdidas (no pudiendo cubrir gastos)?”, estaba intrigado.

El Instituto estaba dependiente en el gobierno central incluso para el salario. “Por segundo año comencé a temblar si también íbamos de la misma manera”, dijo.

“No sabía cómo superar el problema, pero estaba convencido de que debe haber alguna manera. ¿No hay ninguna solución en los temas que enseño?” se preguntó. “Por casualidad, había desarrollado un informe “Formación del Futuro” como miembro de la “Comisión de Direcciones Futuras”, que se formó en una sugerencia improvisada por parte de un miembro de la facultad mientras esperaba el té en una reunión del consejo de la facultad. Se trataba de un 84 página de informe, 12 páginas dedicadas a lo que “nos gustaría ser” y 72 páginas sobre “cómo ser eso”. Siendo “demasiado voluminoso”, los miembros no encontraron la pena leerlo, ya que algunos miembros expertos sintieron que “los planes de perspectiva no deberían ser más de 1-2 páginas de largo”. A pesar de que había redactado el informe como un estudiante serio de la

Política Empresarial, estaba seguro de si las cosas realmente van a funcionar de la manera propuesta”, agregó.

“Al final del segundo año, me llevo a escribir un caso sobre Apollo Hospital Enterprise Limited. Al regresar de la recopilación de datos, estaba cada vez más convencida de que debemos crecer para reducir la dependencia/ drenaje en la hacienda, “Si Apollo puede hacerlo por sí mismo, ¿por qué no podemos hacerlo? Después de todo, los retos conceptuales son los mismos. Cuando encontré que el 30 de julio de 1988 nuestro sueldo no fue acreditado en la cuenta debido a la demora en obtener el cheque del Ministerio, me sentí tal vez el tiempo se estaba acabando”, dijo Dr. Chidambaram. El Instituto estaba en etapa de infancia, digamos unos cuatro años de edad. Había muy pocos miembros de la facultad y poca infraestructura prestada/alquilada. Los fondos del gobierno eran lentos para llegar a crear infraestructura. A causa de la parte de facultad desequilibrada, algunos estaban pesadamente cargados y otros muy poco, dio tiempo a estos últimos para tomar parte en el altercado también.

“Un nuevo director se unió en agosto de 1989. Admiro su tolerancia por soportar mis duras palabras-por qué este Instituto no puede aumentar la ingesta en su PGP desde 30 a 100. Honestamente me habría irritado si un miembro de la facultad me había atormentado por preguntando repetidamente así. Pero ella lo toleró. Sin embargo, un día hacia finales de enero de 1991, su paciencia cedió y ella dijo en una reunión del consejo de la facultad que ella iba a nombrarme como el próximo presidente de PGP, ya que era la única manera que ella creía posible, para callarme”, dijo divertido Dr. Chidambaram... 9

En los próximos días se emitió la orden de nombramiento del nuevo Presidente de PGP, que normalmente se hacía a mediados de abril. El día primer de julio de 1991, había 105 estudiantes en el quinto lote de PGP, en lugar de los 30 habituales.

Montón de cosas para hacer. Reorganizar las aulas (especial, sillas pequeñas fueron diseñadas para dar cabida a un mayor tamaño de lote), hostales, restaurantes, centro de informática, organizar la facultad, y así en 4 meses. Pero al final todo se instaló. Ver la construcción de aula de un total de 120 asientos en 25 días fue una experiencia única. Tanto en los meses de verano y las colocaciones también ha ido bien a pesar del aumento de tamaño de lote.

Hubo muchas otras cosas que ocurrieron. Los honorarios de PGP se racionalizaron, aumentaron de Rs. 5000/- a Rs. 10650/-, para cubrir los costos y asegurar que cuando el tamaño de lote fue a 180, el Instituto no necesitaría ninguna concesión recurrente del Ministerio, que fue seguida por otras instituciones. Los costos fueron reducidos. Los libros de lectura prescritas no fueron reducidos pero dados en base retornable de modo que el coste esté cubierto en 2 años. El costo del albergue de PGP se redujo desde Rs. 800 por mes a Rs. 300 por meses y se cargó según los datos reales, en lugar de Rs. 150 por mes antes. Los honorarios de convocatoria se introdujeron para cubrir gastos de convocación en lugar de financiamiento a través de subvenciones ministeriales. Los honorarios de colocación se introdujeron en consulta con las empresas (para generar los recursos para la expansión de la capacidad), que otras instituciones también introdujeron posteriormente.

Además de los padres y las empresas, también se incrementó la contribución de otras partes interesadas. Consejo de la Facultad si mismo resolvió que cada miembro de la facultad enseñará por lo menos 2-3 cursos cada año, que se convirtió en una práctica en otros IIM. No se hizo ningún aumento del personal a pesar del aumento de 3 veces en la ingesta de PGP para contener el costo del personal. A partir de clases de 5 días, se introdujeron clases en PGP para racionalizar la programación y dar tiempo libre adecuado a los estudiantes de PGP. Nuevos miembros de la facultad se unieron, algunos de los cuales se convirtieron en estrellas brillantes más tarde.

Mientras que el tamaño de lote fue aumentado, la biblioteca y las tarjetas de identidad fueron emitidas en el lugar en el momento del registro, que solía tomar semanas. El formulario de registro se redujo de 16 páginas a 4 páginas para agilizar el registro. Los manuales de PGP se introdujeron a partir del siguiente lote. Las formas formateadas de aceptación fueron introducidas y la aceptación para ser guardado en lista de espera también fue introducida. Los honorarios de la aceptación fueron realizados de Rs. 100/- a Rs. 500/- para superar el problema de la subutilización relacionada de la capacidad. Las ofertas personalizadas de la admisión fueron enviadas por primera vez en lugar de las cartas con los nombres pegados.

También ocurrieron muchas cosas inesperadas. La reprografía fue introducida para el material del curso para cuidar la carga y reducir coste. Las computadoras fueron introducidas en la oficina de PGP y posteriormente en otras oficinas. En lugar de tener operadores de entrada de datos adicionales, el personal de secretariado fue ofrecido incentivo para cambiar al trabajo basado en computadora en lugar de mecanografiar. Los profesores también tenían computadoras personales el año siguiente. Cuando el lote se desmayó, la mayoría de los miembros del personal consiguieron ascensos o incrementos especiales. Con una carga mejorada, también se redujo la disputa entre la Facultad.

Satisfechos con el tamaño del lote creciente, el Ministerio lanzó fondos substanciales para terminar la construcción del campus y el Instituto podría moverse al campus nuevamente construido para el tamaño de lote de 120 estudiantes, a partir del lote séptimo. Todo esto fue muy gratificante, aunque trabajar por 18-20 horas al día perturbaba seriamente mi sistema metabólico y literalmente colapsó al final del primer año.

Un día un poco molesto Director llamó al Dr. Chidambaram "Usted ha estado creando un problema para mí. No le dije que no aumentara la ingesta. Ahora debe responder a la consulta de auditores de la oficina del AG (haciendo auditoría exhaustiva de 5 años), que están diciendo que nuestra colocación está bien, hemos aumentado la ingesta desde 30 a más de 100 en el quinto año con éxito y preguntando ¿por qué no lo hicimos antes?"

Dr. Chidambaram también se molestó en este modo de apreciación de sus esfuerzos laboriosos, pero en los segundos pensamientos también se preguntó por qué otras instituciones líderes no habían añadido ni siquiera un asiento en los últimos 15 años, ¿por qué el Instituto tampoco lo hizo antes y cuándo el Instituto podría tomar el próximo salto?