

La paradoja de una organización exitosa: De un juego de mesa a una reflexión universitaria

Noé Alejandro Mesa Quintero¹

¹ Jefe del Departamento de Ingeniería Eléctrica. Ingeniero Electricista y magíster en Ingeniería de la Universidad de Antioquia, magíster en Administración de EAFIT. Correo: noe.mesa@udea.edu.co

En un juego de mesa escuché que «nadie se quiebra vendiendo», pero mentira: las organizaciones entran en crisis financiera haciendo precisamente lo que mejor saben hacer. Mi Universidad de Antioquia está en esa situación: llevando educación de calidad a las regiones, sosteniendo la meritocracia, contratando profesores de cátedra... todo lo que nos define y amamos. Pero las cuentas no cuadran y nos tildan de ineficientes. Es como estar en esa ronda del juego donde todos nos miramos preguntándonos: «¿vamos bien?».

Palabras clave: gestión organizacional, educación superior, meritocracia académica, sostenibilidad financiera.

Recientemente terminé una segunda maestría —porque, como dice el dicho, «a quien no quiere caldo...»—. El área de esta maestría fue la administración y entre muchos aprendizajes, el principal fue la gestión del talento humano. Algo difícil de enseñar, pues, como diría Henry Mintzberg, un autor muy reconocido en áreas administrativas, «la gerencia y la administración se aprenden mediante la interacción entre personas» (Análisis Organizacional FCE UNCuyo, 2018).

Aunque Mintzberg hacía referencia a desarrollar habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, la realidad es que en lo administrativo todo gira en torno a gestionar el talento humano, porque, aunque nos guste lo técnico y seamos los mejores en ello —no es mi caso—, todos necesitamos habilidades blandas, también conocidas como *power skills* o *essential skills*. Debemos entender las diferencias, aprender continuamente y, en especial, dialogar con las personas y crear conocimiento a través de las experiencias de toda la comunidad con la cual se interactúa, ya sea en lo académico o en una organización empresarial.

Particularmente, en el aula de clase de la maestría en administración —dicho sea de paso, fue en la Universidad EAFIT y aprendí mucho de administración, gerencia y liderazgo, siempre desde lo humano—, se conjugaron ambos ambientes. En el marco de lo académico teníamos interacción con diferentes organizaciones empresariales, incluyendo la UdeA, la cual, por obvias razones, también cumple la definición de organización.

La interacción de estos ambientes, que se daba a través de los conocimientos prácticos de quienes participábamos en las actividades, nos permitió adquirir habilidades y criterios para enfrentar algunas de las situaciones que, de otra forma, hubiéramos abordado con algunas herramientas dadas solo por las experiencias

Aunque Mintzberg hacía referencia a desarrollar habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, la realidad es que en lo administrativo todo gira en torno a gestionar el talento humano, porque, aunque nos guste lo técnico y seamos los mejores en ello —no es mi caso—, todos necesitamos habilidades blandas.

propias y la formación de base, que en mi caso es la ingeniería «pura y dura».

A modo de anécdota, tengo un recuerdo que me persigue en muchos contextos en los cuales me desempeño laboralmente. Aunque seguramente me dirán que no tiene relación, pero como dice el refrán: «cuando se tiene un martillo, todo tiene cara de clavo». Este recuerdo quedó porque lo construí con un juego de mesa, del cual no recuerdo el nombre, pero que nos invitaba a liderar una organización en la cual nos repartían los recursos. Debíamos distribuirlos, ajustar la estrategia de negocio con los compañeros de equipo y buscar constantemente cómo evitar la quiebra —*grosso modo*, la vivencia de cualquier organización, incluyendo una familia—.

Cuando comenzó el juego, diseñamos una estrategia de ventas un poco agresiva, pero que nos resultó exitosa, pues conseguimos recursos; es decir, «superamos el primer año», porque teníamos con qué pagar deudas adquiridas, salarios, sostener la producción y podíamos incluso pensar en crecer para expandir el negocio... nuevamente, casi igual a una familia, un negocio de empanadas o la más grande organización empresarial del mundo —¿Microsoft, Apple?—.

Para la segunda ronda, motivados por las ganancias, decidimos crecer y expandir nuestro negocio a nuevos mercados, aunque la competencia —que eran otros compañeros de clase que tenían su propio tablero— podía ser agresiva a la hora de acaparar el mercado. Eso sí, agresividad desde las bromas, el colegaje, las ganas de apostar una hamburguesa para el equipo ganador, ya fuera entre los integrantes de la mesa de trabajo o entre los compañeros de curso. Nunca vi una agresividad orientada a castigar decisiones, comportamientos o posibles quiebras, pues la única intención de cada empresa era subsistir, mejorar y seguir haciendo eso tan intangible que solemos llamar «aquello que nos motiva a levantarnos cada día». Ese impulso etéreo podía —y aún puede— tomar muchas formas: aumentar las ganancias, generar bienestar para las personas, expandir el negocio, generar empleo, desarrollar tecnología o educar con calidad a quienes menos oportunidades tienen.

Luego de la segunda ronda, alguien propuso expandir el negocio con una estrategia soñadora, pero consciente: crecer para alcanzar nuevos mercados. A esa iniciativa se sumaron otras ideas en la misma dirección, orientadas al crecimiento. Sin embargo, también aparecieron posturas conservadoras, que apostaban por sostener el negocio tal como estaba: sin cambios ni necesidad de crecer, pero con la garantía de que todo siguiera funcionando exactamente igual. Al final, como parte del debate de propuestas, la estrategia «soñadora» se sometió a votación y, al igual que en las democracias imperfectas en

las que vivimos, fue la opción ganadora y, por tanto, todo el equipo de trabajo respaldó la decisión.

Después de esa ronda, notamos que la decisión provocó angustias financieras en la empresa. Nos rascábamos la cabeza, mirábamos a las demás empresas que seguían mejorando —con estrategias expansivas, aunque sin sueños—. Aun así, había algo que nos hacía sentir satisfechos: seguíamos vendiendo, moviendo dinero, sosteniendo los puestos de trabajo, entre otros logros; sin embargo, todo eso estaba acompañado de una duda permanente: ¿sobreviviríamos a la siguiente iteración del ejercicio? Para calmarnos, llamamos al banco —el profe del curso, que servía de moderador de la actividad— y le consultamos si íbamos bien, pero parte del juego era precisamente contar con un ente imparcial, que no emitiera juicios y que dejara las decisiones, junto con sus consecuencias, en manos del equipo; en otras palabras, «nos dejó como armando...». Sin embargo, uno de nosotros —digo nosotros porque todos compartíamos la responsabilidad de las decisiones tomadas, aunque se hubieran tomado por un voto— nos dijo una frase que me sigue sonando y que he llevado a otros contextos: «nadie se quiebra vendiendo».

La frase me sonó a aprendizaje ancestral, a visión de experto, a respuesta encontrada con yagé, a constelación familiar, a viaje con hongos, a máxima platónica-aristotélica-WarrenBuffetiana que no tenía ninguna falla en la lógica. ¡Claro! Todo se soluciona, porque seguimos haciendo lo que sabemos hacer; es decir, aquello que nos motiva a levantarnos todos los días.

Sin ánimo de ofender nuestro realismo mágico, yo creo que ni con las estrategias que lideró Betty la Fea, ni con la visión de negocios de Rigo, ni con una multinivel o una pirámide hubiéramos podido salvar la empresa de la quiebra tan estrepitosa y rotunda que tuvimos. Aunque no se pueda creer, las organizaciones se quiebran vendiendo, las organizaciones se quiebran haciendo lo que saben hacer; en palabras más soñadoras, las organizaciones se acaban porque las personas hacen eso que los motiva a levantarse todos los días. Esto es una realidad que seguramente filósofos de la antigüedad, la Biblia, los inversionistas más exitosos y hasta la señora que vende empanadas en la esquina la conocen. No hay que ser experto en nada para entender que un ideal puede matar a una organización —y si es una ideología, las consecuencias son peores—. «Lo único cierto es la muerte», suele decir el fatalista, y hasta hoy nadie lo puede desmentir. También se dice que «las personas continúan su camino y las instituciones permanecen», lo cual, para el caso de nuestro juego, no fue cierto.

En el juego, nos miramos entre todos... y luego dirigimos la atención al que había hecho la propuesta, pensando que era el culpable y

lo fustigamos con las miradas. Aunque nadie dijo nada —éramos un equipo de cinco personas que debía asumir las consecuencias de la decisión tomada—, dentro de nuestras cabezas —o, al menos, dentro de la mía—, sentíamos que alguien debía cargar con la culpa de haber apostado por la idea soñadora.

Estábamos tristes, acongojados, aburridos, con ganas de unirnos a otros equipos para sentir las mieles del triunfo o, simplemente, tratando de distraer a los demás para que perdieran rápido. Al final de la partida, aprendimos a desarrollar estrategias que no se centraran en el corto plazo, ni que nos expusieran innecesariamente a las fluctuaciones. Descubrimos —como lo haría un forense—, que analizar las causas de la muerte —en este caso de la quiebra— es muy enriquecedor y esclarecedor.

Esto me lleva a pensar en la Universidad de Antioquia, mi Alma Máter, mi segunda casa, pues en estos momentos estamos en esa ronda del juego donde todos nos miramos y decimos: «¿vamos bien?» En el contexto actual, la Universidad está en las mismas. Se propuso llevar educación de calidad a las regiones, porque mi UdeA podrá ser de todo: bonita, instagrameable, querendona, acogedora y hasta, a veces, muy revoltosa, pero jamás podrán decir que no tiene educación de calidad y que no se la ofrece a tod@s, en las nueve subregiones del departamento de Antioquia, sin contar con los estudiantes que tenemos de otros departamentos. Nadie, de adentro o de afuera, es capaz de decir que la educación en la UdeA es de mala calidad, y mantener esa calidad es costoso, porque ofrecer una formación sólida implica contar con profesores con posgrados, investigadores, proyectos de extensión —lo que requiere tiempo y profes de cátedra... ¡benditos sean!—, laboratorios de última tecnología, desplazamientos de profesores y/o alumnos, compra de libros, banda ancha de internet, etcétera.

Los profes de cátedra no aparecen por generación espontánea: son personas altamente calificadas y con experticia, que complementan y apoyan los procesos de formación académica de la UdeA. Ahora bien, ¿por qué llegan? Porque los profesores de carrera y los empleados administrativos debemos invertir tiempo en proyectos de investigación y extensión. Estas iniciativas nos permiten complementar el presupuesto institucional, que, pesitos más o pesitos menos, asciende a cerca de 1,77 billones de pesos, según el presupuesto aprobado para 2025.

De este valor, 'papá Estado' nos aporta, aproximadamente, unos 885 mil millones, dejándonos con la tarea de conseguir —con proyectos de investigación y extensión, especializaciones no médicas, y tiempo de los profes y empleados administrativos— lo que resta; a saber: entre 885 y 900 mil millones. ¡Una cuenta fácil de hacer, pero no fácil de llevar con los dedos!

Sí, las dos o tres causas que se han señalado como origen de la crisis financiera se deben, justamente, a «aquello que sabemos hacer», y que se resumen en la educación de calidad que ofrece la UdeA.

A los argumentos sobre el déficit debemos sumar los salarios de los profesores de carrera, los cuales están ligados a la meritocracia; es decir, si se cuestiona que un profesor tenga un salario considerado «alto»² —cuando este depende exclusivamente de su producción intelectual y su esfuerzo académico—, estaríamos poniendo en duda el valor mismo de la meritocracia. Aceptar esta lógica, sería equivalente a admitir que los principios que enseñamos

hoy en los hogares —como el esfuerzo, la excelencia y el mérito— también son incongruentes. Además, estaríamos afirmando que las leyes diseñadas para impulsar al país en el ámbito científico y tecnológico son, en sí mismas, contradictorias.

Sí, las dos o tres causas que se han señalado como origen de la crisis financiera se deben, justamente, a «aquello que sabemos hacer», y que se resumen en la educación de calidad que ofrece la UdeA. No puedo justificar las propuestas que impliquen eliminar la educación de calidad en las regiones, suprimir la meritocracia académica ni mucho menos prescindir de los profesores de cátedra. Seguramente se tendrán que hacer ajustes, pero no a costa de eliminar lo esencial. Si el debate se va a simplificar a las finanzas, por favor no perdamos de vista lo humano y lo social.

Con el profundo respeto que se merecen las discusiones sobre sostenibilidad, también es cierto que las artes y la cultura rara vez son sostenibles desde lo financiero. Pero ¿qué sería del mundo sin una canción como *Nessun dorma*, sin *La noche estrellada* de Van Gogh, sin el Taj Mahal o la Torre Eiffel?

Yo no creo que la solución a esta crisis deba venir exclusivamente desde las finanzas. En este momento, deberíamos proponer soluciones desde los argumentos y el debate, dentro del aula. Deberíamos conversar con los estudiantes, los egresados, las familias, el sector productivo, los gobiernos y la comunidad en general para mostrarles lo que hacemos: cómo hemos cambiado vidas, cómo buscamos mejorar la sociedad, cómo le arrebatamos jóvenes a las calles para ofre-

² De 1500 profesores que hay en la UdeA, tal vez unos 150 tienen salarios altos. Es importante aclarar que en la UdeA y en todas las instituciones de educación superior públicas los salarios se establecen por mérito.

cerles oportunidades y cómo trabajamos cada día por una sociedad más justa.

Conozco a muchas personas cuyo camino académico no comenzó en la UdeA —si es que realmente ese origen académico existe— y, sin embargo, la aman, la admiran y ven en quienes trabajamos aquí algo fuera de lo común: perciben que estamos dispuestos a dar lo mejor, que actuamos como manada, como un grupo de personas que hacemos las cosas con amor y no conocen las goteras internas. A esos nunca les comparto nuestros problemas, porque prefiero que vean el panorama completo, no solo los gestos aislados de unos cuantos que insisten en actuar en contra de las realidades sociales de nuestro país. De verdad creo que estamos tocando corazonas, cambiando realidades y aportando a la sociedad. Aunque, últimamente, empiezo a pensar que es la sociedad la que nos está tocando el corazón.

En otras palabras, prefiero ser un soñador: alguien que contempla *La noche estrellada* mientras escucha *Nessun dorma*. No quiero convertirme en una de esas voces que claman por el fin de la meritocracia, que se oponen a llevar educación de calidad a las regiones o que proponen sacar a los profesores de cátedra. Eso sí, es necesario ajustar mejor la estrategia, establecer techos claros, facilitar y mejorar procesos, y trabajar por desarrollos sostenibles. Pero mientras pueda, seguiré levantándome cada día con la motivación de saber que tengo la fortuna de hacer lo que más me gusta.

Referencias

Análisis Organizacional FCE UNCuyo. (2018, abril 25). *Estrategia*, H. Mintzberg [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Wi78IXfurgA>

Deberíamos conversar con los estudiantes, los egresados, las familias, el sector productivo, los gobiernos y la comunidad en general para mostrarles lo que hacemos: cómo hemos cambiado vidas, cómo buscamos mejorar la sociedad, cómo le arrebatamos jóvenes a las calles para ofrecerles oportunidades y cómo trabajamos cada día por una sociedad más justa.