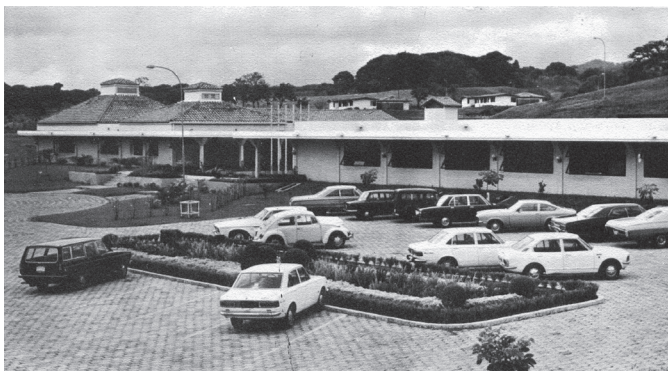






# MEMORIAS DE INCAE 1970-1982

Harry W. Strachan



Campus Montefresco a inicios de los 70

Bibliographical Cataloguing Data

Harry W. Strachan

Memorias de INCAE: 1979-1982. Enfrentando los desafíos estratégicos.

Los héroes de INCAE. El secreto de INCAE.

EDUCA, Central America, 2007

ISBN: \_\_\_\_\_

Field: University /Central America

Format: 6 X 9 inches - 130 pages

Publishing and Production Director: Marlene de Estrella

e-mail [marlene.deestrella@incae.edu](mailto:marlene.deestrella@incae.edu)

Cover page: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua.

Photograph: Historical files of INCAE Business School

Cover page design: Sonia Gabriela Mora

FIRST EDITION, 2007

Copyright © Harry W. Strachan, 2007

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, recorded, or transmitted through an information system or in any manner whatsoever without previous written permission from the author.

ISBN \_\_\_\_\_

Printed in Costa Rica by Ediciones Guayacán

*A mi padre, Robert Kenneth Strachan, misionero, emprendedor social, líder, eficaz, mentor y modelo. Él fue un hombre de profunda integridad, humildad y calidez. Murió cuando nacía INCAE. En mis primeros años como Director Académico, a menudo deseé poder reunirme con él para discutir los desafíos que yo estaba enfrentando. Trataba de imaginar cómo respondería él a estos retos. Pese a no haber continuado con la tradición de la familia en convertirme en misionero religioso, he reconocido que, en formas más profundas de lo que estoy consciente, mi involucramiento con Latinoamérica y con INCAE ha sido una forma de expandir su legado, el mismo que he admirado tanto.*



## Agradecimientos especiales

A Sandra Conant Strachan, mi esposa y mi alma gemela. Ella no figura en las primeras historias porque no nos conocimos sino hasta 1994. Pero su trabajo de preparación del manuscrito y su aliento son una importante razón de que este se haya llevado a feliz término. Ella es muy querida entre mis amigos de INCAE y Centroamérica.

A Tom Bloch, uno de los héroes de más larga carrera en INCAE, quien corrigió mi memoria y mi escritura, proporcionó nombres y fotos y me dio buenos consejos.

A Deirdre Dunn Strachan, mi primera esposa, quien compartió esos primeros años conmigo y proporcionó muchas de las fotos. Ella fue una de las primeras investigadoras de INCAE, una excelente madre y una eficaz voluntaria de salud rural. La vocación que adquirió en Nicaragua la llevó a obtener su propio doctorado en Harvard y a una exitosa carrera como ejecutiva de planificación familiar.

A todos los otros lectores de los primeros borradores que me dieron una útil retroalimentación y fotos, muchas de las cuales figuran en la narrativa: George, Wick, Stanley, Tom, Sarah, Gary, Linda, Ken, John, Ricardo y Alberto.

A mis compañeros del consejo directivo de INCAE cuyo servicio a INCAE y amistad apreció profundamente: Stephan Schmidheiny, Danilo Lacayo, Alberto Alemán, Francisco de Sola Jr., Roberto Motta, Jr., Armando González, Carlos Pellas, Xavier Argüello, Rafael Castellanos, Danilo Siekavizza, Roberto Mollison, Brizio Biondi-Morra y Roberto Artavia.

*El Autor*





## Indice

Agradecimientos especiales	VII
Introducción	XI
Parte I Enfrentando los desafíos estratégicos	
Encontrando el modelo correcto	19
Visitas a otras escuelas de negocios	28
No es justo	30
El terremoto de Managua	33
Ayagualo	43
La crisis sandinista	50
Liderazgo en el caos	62
Parte II Los héroes de INCAE	
Trabajando en equipo.	73
La facultad de Harvard	77
Digresión sobre mentores	80
Más sobre la facultad de Harvard	82
Líderes clave de negocios	83
Facultad docente y de investigación	94
Digresión sobre elección de carreras	98
Más sobre la facultad docente	100
Facultad administrativa	117
La familia de INCAE	121
Digresión sobre la importancia de divertirse	123
Conclusión: el secreto de INCAE	127



## Introducción

Transcurren los primeros años de la década de los 70 y uno de mis profesores del programa doctoral de Harvard me advierte: “Harry, cerciórate de que INCAE te dé un boleto de regreso. Están al borde de la bancarrota. USAID les ha dado un ultimátum y todavía no han encontrado una forma de hacer la escuela financieramente viable”.

Transcurren los últimos meses de 1972, durante las vacaciones de Navidad. Un gran terremoto ha reducido a Managua a un montón de escombros. Un profesor de INCAE, profundamente desalentado, me dice que está reservando el viaje de regreso a Estados Unidos para su familia y buscando un nuevo trabajo. “Se acabó, Harry, INCAE está arruinado. Los miembros de facultad no van a mantener a sus familias en una ciudad invivible por lo menos por un año. Los estudiantes no van a regresar; algunos ya están explorando transferencias a otros lugares. El ingreso de INCAE se ha interrumpido totalmente y en dos meses no tendrá el efectivo para pagar salarios. Es mejor empezar a buscar otro trabajo”.

Transcurre 1980. La revolución nicaraguense que depuso a Somoza en 1979 ha llevado a los sandinistas al poder y su experimento comunista, mientras brinda educación y servicios médicos a muchos, está arruinando la economía y creando inflación. La región está atrapada por la violencia y una profunda recesión. INCAE tiene problemas para pagar sus cuentas. Importantes miembros de facultad se están marchando. Las solicitudes para el MBA y los seminarios han caído en forma

precipitada. La facultad de INCAE está cada vez más polarizada respecto a cómo responder. Un comité nacional se ha negado a recaudar fondos para una escuela que entrena a gerentes sandinistas. El Presidente Reagan ha anunciado que hará cesar la ayuda estadounidense a Nicaragua. Don Francisco (Chico) de Sola, presidente fundador del consejo directivo de INCAE, le dice a un comité de estrategia que me ha pedido presidir: “A menos que ustedes produzcan una estrategia viable, vamos a tener que cerrar INCAE”.

Adelante la cinta varios años hasta finales de los 80. Yo estoy hablando con un funcionario de USAID que es un viejo amigo de INCAE, discutiendo los desafíos estratégicos que ha enfrentado INCAE en este período de los 70 y principios de los 80. Él dice de INCAE lo que yo considero el mayor cumplido que ha recibido jamás. Manifiesta: “No lo entiendo. INCAE ha enfrentado al menos tres crisis que debieron haberlo liquidado, que habrían liquidado a cualquier otra escuela. Sin embargo, no solo ha sobrevivido sino que ha salido de cada una de estas dos veces más grande, dos veces más fuerte y dos veces más pertinente que antes. ¿Cuál es el secreto?”

Hoy, en 2007, INCAE es una gran historia de éxito. Se le clasifica como la mejor escuela de negocios de América Latina. Sus graduados han ocupado durante años puestos clave en los gobiernos y las empresas de la región. Ha producido más casos sobre empresas que cualquier otra escuela de América Latina y estos casos se enseñan en todo el mundo. Los académicos compiten por un puesto en la facultad. Tiene un gran prestigio como instituto de investigación de políticas y es el foro donde

los gobiernos y la sociedad civil se reúnen para realizar diálogo constructivo y resolver problemas. Pero en aquellos primeros años, la supervivencia de INCAE era dudosa. De las muchas escuelas de negocios que Harvard estaba ayudando a iniciar en otras partes del mundo, INCAE era la que se consideraba con mayor probabilidad de morir en su infancia.

Después de 37 años de participación formal con INCAE, estoy impresionado por el número de problemas que el Instituto está tratando de resolver que se asemejan a los que enfrentamos en la década de los 70: ¿Cómo se equilibra “excelencia” con costos? ¿Qué metodologías de enseñanza producen líderes eficaces? ¿Dónde enfocar los recursos?

El método de casos, en el que se basa INCAE, sugiere que cada generación tiene que enfrentar sus propios retos, y debe resolver por sí sola los problemas que hereda del pasado. Pero el método de casos también sugiere que las experiencias de otros son pertinentes, que son una forma de obtener conocimiento y pulir el criterio. Esta serie de memorias tiene el propósito de servir como una contribución a la historia de INCAE.

Mi objetivo principal en la Parte I. Enfrentando los desafíos estratégicos, es brindar una respuesta parcial a la pregunta del funcionario de USAID y contar historias que ayudan a explicar lo que ocurrió. ¿Cómo encontró INCAE un modelo que fuera financieramente factible? ¿Qué estrategia le ayudó a sobrevivir al terremoto? ¿Cómo lidió con la crisis sandinista? ¿Qué elemento de la cultura de INCAE ha ayudado al Instituto a superar las circunstancias adversas con tanto éxito?

También quiero recordar a algunas de las personas involucradas y ese es el propósito de la Parte II. Los héroes de INCAE. La supervivencia y el éxito no ocurrieron solo porque sí. Las contribuciones de muchas personas, a menudo con riesgo personal, hicieron la diferencia. Algunos –en cuyo honor se han nombrado los campus– son justamente recordados, como es el caso de don Chico y de Walter Kissling, el presidente del consejo directivo que lo sucedió. Sin embargo, es probable que otros pasen a la historia sin ser recordados si los que los conocimos no hablamos de sus aportes. Inicialmente, traté de combinar las historias estratégicas con anécdotas de la gente, pero pronto descubrí que quería decir mucho más de la gente que lo que justificaba el fluir de las historias.

Me he concentrado en los primeros años de INCAE y más específicamente en el período de 1970 a 1976 y el de 1980 a 1982, aunque he estado involucrado con el Instituto como profesor visitante y como miembro del consejo directivo en forma continua desde 1970<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> De 1970 a 1976, fui miembro de facultad en Montefresco, Nicaragua. Durante una parte de ese período, serví como Director Académico. Entre 1976 y 1979, como miembro de la facultad de la Harvard Business School, fui profesor visitante de los seminarios y del Programa de Alta Gerencia (PAG) de INCAE y además miembro del Comité Asesor de Harvard. En 1979, al empezar mi carrera con Bain & Co., don Chico me pidió dirigir el comité encargado de buscar una estrategia para salvar al Instituto. Esto me hizo pedir una licencia de Bain para regresar a Nicaragua como Rector. Con Marc Lindenberg como Director Académico, iniciamos la implementación de una estrategia que incluía establecer el campus de Costa Rica. Durante los veinticinco años transcurridos desde 1982, cuando regresé a Bain, he sido miembro del consejo directivo de INCAE. De 1982 a 1993 viví en Boston y trabajé en consultoría empresarial. En 1993 regresé a Centroamérica y desde entonces he participado en una variedad de actividades que incluyen consultoría y banca de inversión con Bain & Co., Mesoamerica Partners y actividades ad honorem con la Fundación Strachan.

He escogido estos años por ser este el período en que participé a tiempo completo con el Instituto, cuando, por así decirlo, yo estaba en la cocina ayudando a preparar la comida.

He estado lo suficientemente cerca del Instituto para conocer de los múltiples períodos críticos de la historia de INCAE, cuyos acontecimientos son muy importantes. Estos incluyen:

Los primeros años, de 1963 a 1970, cuando se estaba fundando el Instituto incluyendo el año cuando Clark Wilson sirvió como primer Rector.

El período crítico de 1976 a 1980, durante los primeros años de la Revolución Sandinista, bajo el liderazgo de Ernesto Cruz.

Los años entre 1982 y 1987, cuando Marc Lindenberg y su facultad implementaron la estrategia de renovación.

Los años entre 1987 y 1991, consolidación bajo Mel Copen.

Los años entre 1991 y 2007, cuando el equipo formado por Brizio Biondi-Morra y Roberto Artavia hizo al Instituto verdaderamente continental, estableció el programa de Maestría Ejecutiva (MAEX), creó el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), mejoró mucho los dos campus y logró una calificación reconocida como la escuela de negocios número uno en América Latina.

En cada período INCAE ha enfrentado grandes desafíos. En cada uno, un grupo de líderes en el consejo directivo y en la facultad han llevado a INCAE a una nueva dimensión, a un nuevo nivel de excelencia y éxito. No trataré de contar las historias de estos períodos. Más bien, espero que los involucrados se sientan motivados a agregar sus propios recuerdos a la memoria institucional de INCAE.

Una advertencia antes de empezar. Muchas de estas anécdotas han llegado a tener una cualidad mítica para mí. Estoy consciente de que las historias pueden volverse tan vívidas que a veces van más allá de los hechos. Pero he tratado de decir la verdad hasta donde me resulte posible. Sin embargo, seré el primero en recibir gustosamente adiciones a estas importantes historias que forman parte del patrimonio de INCAE. Todos tienen una parte de la verdad.



## PARTE I

# ENFRENTANDO LOS DESAFÍOS ESTRATÉGICOS



## Encontrando el modelo correcto

Llegué a Managua el 1 de septiembre de 1970 con mi esposa, Deirdre. Nos trasladamos a una pequeña casa sobre la autopista sur en el kilómetro 7 ½, al lado de unos amigos de la familia, Gustavo y Joan Parajón. Yo estaba regresando a la región que me vio nacer, pero mi español era muy deficiente y yo me preguntaba si me ajustaría, en vista de mi personalidad anglosajona.

INCAE estaba más arriba en la autopista, en el kilómetro 15 ½ en su nuevo campus de Montefresco, ubicado en las estribaciones situadas al suroeste de Managua. Yo era parte de la primera facultad contratada directamente por INCAE para empezar a asumir los puestos ocupados por la facultad de Harvard, que había sido el cuerpo docente principal de los primeros Programas de Alta Gerencia (PAG) y los dos primeros años del programa de Maestría en Administración de Empresas (MAE). La nueva facultad de INCAE incluía a un grupo de centroamericanos que estaban regresando de cursar estudios doctorales, además de cuatro jóvenes estudiantes estadounidenses de doctorado de Harvard, que veníamos a enseñar mientras redactábamos nuestras tesis doctorales. Los estudiantes a los que estábamos enseñando eran del MAE II, entonces en su segundo año, y del MAE III, en su primer año. Un grupo de estudiantes tenían mi misma edad.

## Encontrando el modelo correcto

Al igual que todas las generaciones que han seguido, muchos de los que formábamos parte de este nuevo equipo ignorábamos todo el trabajo de nuestros predecesores, es decir, “los hombros sobre los que estábamos parados”. Sentíamos como si estuviéramos empezando de cero, teníamos que diseñar nuevos cursos y seminarios a partir de la nada, desarrollar una nueva estrategia, crear nuevos sistemas, corregir errores pasados y resolver problemas en todas las áreas del reclutamiento, la administración y las ventas del Instituto. Eso era a la vez cierto y falso. Por todas partes había problemas que resolver, pero en realidad estábamos heredando un modelo, una visión, toda una red de contactos y un conjunto de sistemas que habían sido creados por un grupo dedicado de personas de Harvard y de la región que los apoyó. Pese a grandes obstáculos, nuestros predecesores ya habían producido algunas de las mejores generaciones de graduados del PAG y el MAE que INCAE ha tenido.

Ese primer año luché por organizar mis clases de finanzas y sentirme cómodo en el aula. Me esforcé por volver a aprender español. Empecé a reunir datos del Banco Central y a entrevistar a líderes de negocios sobre mi tesis “*El papel de los grupos económicos familiares en el desarrollo*”.

Me pusieron en un comité para que trabajara con Dave Korten, el nuevo Director Académico, en un plan estratégico a cinco años que pudiéramos presentar para pedir financiamiento a ROCAP (la oficina regional de USAID para Centroamérica). Rápidamente percibí la crisis financiera que mi asesor de tesis había temido para INCAE. Gradualmente me percaté de que el favorecedor de INCAE, USAID, estaba harto de lo que parecía una serie

## Enfrentando los desafíos estratégicos

interminable de déficits que se esperaba que USAID cubriera. El “modelo” de INCAE era muy costoso. Algunos preguntaban si esos costosos aspectos realmente eran esenciales para aprender a administrar ¿Quién iba a pagar si los estudiantes no podían cubrir la cuota de matrícula? ¿Era INCAE intentando ser un Cadillac en una parte del mundo que necesitaba Volkswagens?

De este modo, nuestro Plan Quinquenal era en realidad una defensa del modelo y una estrategia para hacerlo financieramente viable sin el subsidio continuo de ROCAP. INCAE había nacido como resultado de un viaje del Presidente Kennedy a Centroamérica donde se reunieron con los Presidentes de la región. Él les había prometido a unos líderes empresariales ayuda a crear una escuela que capacitara a gerentes profesionales. Tras varias misiones de estudio, Harvard había accedido a apoyar un instituto de administración basado en el método de casos. Ellos consideraron que las partes imprescindibles del modelo de instituto incluían una facultad de habla española, con doctorados en temas relacionados con negocios de las mejores universidades del mundo, y esto significaba un costoso programa continuo de estudios doctorales. Para lograr que esta talentosa facultad regresara y enseñara a tiempo completo teníamos que pagar salarios que fueran competitivos con las empresas de la región y las escuelas de otros lugares. INCAE creía que estudiar con el método de casos era crítico para el cambio de conducta; conforme los participantes discutían y tomaban sus propias decisiones en centenares de casos a lo largo de los dos años desarrollarían un criterio que de otro modo podría tardar toda una vida en crearse en el mundo real. Todo esto requería un programa residencial, estudio a tiempo completo y vivir en el campus. La atención a la

## Encontrando el modelo correcto

comunidad regional de negocios y los esfuerzos de recaudación de fondos requerían una oficina en cada país, dedicada a ventas y relaciones externas. Aunque este era un modelo que nadie más en la región se había acercado siquiera a tener, era lo que era necesario.

Dave Korten escribió un magistral documento de 100 páginas que incorporaba todo el trabajo para desarrollar un modelo que había sido iniciado por los primeros equipos de Harvard dirigidos por George Lodge, uno de los promotores clave de INCAE, primero en la administración Kennedy y luego como profesor de Harvard encargado de ayudar a establecer a INCAE. También incorporaba el pensamiento de Charlie Savage, el Director Académico durante los primeros dos años en Nicaragua. La estructura de la estrategia que surgió, aunque se ha reenfocado a lo largo de los años para cada época, sigue siendo esencialmente la misma en la actualidad. El programa básico residencial de dos años de la Maestría generaría un déficit. La cuota de matrícula de los estudiantes con suerte cubriría un 30% de los verdaderos costos e incluso eso requeriría préstamos y becas a los estudiantes. Este déficit se cubriría en tres formas, cada una de las cuales contribuye a la misión y a las finanzas del Instituto.

Uno de los principales contribuyentes a las finanzas sería los programas de capacitación para los empresarios y ejecutivos: el Programa de Alta Gerencia (PAG), de cuatro semanas de duración cada verano y muchos seminarios de tres días o de una semana sobre temas especializados, tales como finanzas, mercadeo o administración de recursos humanos. Estos programas de capacitación utilizarían la metodología de casos y las mejores

## Enfrentando los desafíos estratégicos

prácticas de otras partes del mundo, dirigidos a los gerentes que eran colaboradores de importantes instituciones y empresas de la región. Por estos programas se cobraría lo suficiente para cubrir todos los costos directos y hacer una contribución financiera positiva a los gastos fijos de las instalaciones y la facultad a tiempo completo del Instituto.

Una segunda forma de cubrir el déficit sería mediante programas especiales de investigación financiados por donantes. Estos programas financiarían gran parte de la investigación, permitiendo tener una facultad más grande de lo que sería posible de otra manera y desarrollar cursos optativos. También contribuyen a la misión de INCAE como agente de cambio en la región, al concentrar recursos sobre las necesidades de importantes grupos tales como el sector salud, cooperativas o agencias del gobierno que de otra manera no podrían pagar los costos de INCAE. En ese primer programa habían tres programas especiales: un programa de agroindustria financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el gobierno de Nicaragua, un programa de formación bancaria financiado también por el BID y un programa de administración de la planificación familiar financiado por la Ford Foundation. El resultado de estos programas incluyó casos sobre los problemas de toda la región, una serie de seminarios dirigidos a nuestros líderes, socios y a sus equipos de trabajo, talleres con representantes de todos estos sectores a fin de discutir iniciativas de políticas, y además como resultado tendríamos publicaciones, fruto del aprendizaje de la investigación que podríamos llevar de regreso a Harvard así como al resto del mundo. Considerábamos que la reducida facultad de INCAE

no podía pretender estar en la vanguardia de la excelencia en todos los temas de administración, pero podíamos ser un significativo contribuyente de conocimiento útil en importantes áreas en las que la región constituye un laboratorio natural. Considerábamos que la reducida facultad de INCAE no podía pretender estar en la vanguardia de la excelencia en todos los temas de administración, pero podíamos ser un significativo contribuyente de conocimiento útil en importantes áreas en las que la región constituye un laboratorio natural.

Aunque los seminarios y programas especiales contribuían a cubrir los costos fijos, todavía quedaba un déficit. Este debía cubrirse con donaciones. La estrategia era recaudar donaciones de empresas, líderes de negocios, exalumnos y amigos en cada país de la región. En cada uno de los países había un comité nacional cuyo presidente sería también miembro del consejo directivo. Este comité nacional, apoyado por una oficina de relaciones externas, dirigía la recaudación de fondos en cada país. Pero estos comités hacían más que recaudar fondos. Ayudaban con el reclutamiento, la venta de los seminarios y en nuestras relaciones con el gobierno. Identificaban casos que debían ser estudiados y problemas de prioridad en los que debíamos concentrarnos. El objetivo era conseguir el dinero y los esfuerzos personales de quienes nos apoyaban en las misiones más amplias de INCAE.

Incluso en ese primer plan enfrentamos la tensión entre hacer lo que la donante quería que hiciéramos y lo que el consejo directivo y la facultad creíamos que era nuestra principal misión. Recuerdo acaloradas discusiones sobre si la planificación familiar en la América Latina católica constituía una prioridad



## Enfrentando los desafíos estratégicos

para INCAE. Finalmente, tres cosas nos llevaron a aceptar la donación de la Ford Foundation. Primero, la enseñanza y la escritura de casos era concebida en una forma amplia para cubrir el manejo y la administración de los servicios de salud y de las organizaciones no gubernamentales, cuyos problemas según el consenso de todos, eran importantes. Segundo, reconocíamos que el liderazgo en importantes desafíos para desarrollo, requería que a veces nos adelantáramos al consenso prevaleciente, además Dave Korten y su esposa Fran, quien también tenía un doctorado, estaban dispuestos a apostarle a esta área sus carreras académicas y sumado a ello, una mayoría de nosotros teníamos la firme creencia de que la planificación familiar era crítica para el desarrollo. Finalmente, considerábamos que era importante y práctico escuchar al donante. Los criterios que usamos para probar la conveniencia de programas especiales tenían que responder afirmativamente tres preguntas: ¿Es importante para el desarrollo de la región? ¿Tenemos las capacidades y el conocimiento correctos? ¿Creen otros que es lo suficientemente importante para brindar financiamiento?

El Plan Quinquenal Estratégico presentado en 1970 le pedía a ROCAP \$5 millones para completar nuestro campus y pagar deudas pasadas e incluía unos \$300.000 por año de apoyo presupuestario general. Pronosticamos que, para el último año del plan, el Instituto alcanzaría un punto de equilibrio, sin más apoyo de ROCAP.

Todos pensamos que la declaración de estrategia de Dave Korten era brillante. Se basaba en un sólido conjunto de premisas, la principal de las cuales es que la administración en los países

## Encontrando el modelo correcto

en desarrollo no requiere menos capacidad intelectual, menos capacitación o menos análisis que la administración en los entornos desarrollados. Si hay alguna diferencia es que los problemas son más difíciles y requieren gerentes superiores. ¡Y esto requiere una educación superior!

A pesar de nuestro entusiasmo por la estrategia, este primer plan fue rechazado por una serie de razones, incluyendo algunas regulaciones de la AID de las que nadie nos habló. A Dave le enfureció que se nos hubiera permitido desperdiciar esfuerzos en propuestas que no se podían ejecutar. Puesto que estaba saturado con otras tareas, él y Ernesto Cruz, nuestro Rector, me pidieron modificar la estrategia para hacerla aceptable y también me solicitaron que sirviera como intermediario con ROCAP. Acepté con la condición de que ROCAP asignara al brillante y joven miembro de staff que había torpedeado el primer plan para que trabajara con nosotros.

Jerry Wein era ese joven funcionario de la USAID y él hizo muchos viajes desde Guatemala para reelaborar el plan. Nos guió a través de las regulaciones y cuestionó todo lo que él consideraba que parecía lujo. Cuando nuestras discusiones se volvían demasiado intensas, salíamos y nos dedicábamos a un intenso juego de tenis. Puede ser que incluso hayamos definido un tema de discusión dependiendo de quién ganara un set particular. De paso él se convirtió en un buen amigo. Una vez que concordamos en la estrategia, se convirtió en su defensor acérrimo y utilizó todas sus destrezas y su conocimiento de la USAID para que fuera aprobada por ROCAP en Guatemala y posteriormente en Washington.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

A propósito, si usted busca entre la hierba que rodea la parte trasera del campus, quizá encuentre una estaca puesta en 1972 con un rótulo escrito a mano que identifica el “Calle Perimetral Jerry Wein inexistente”. Esta estaca y la ceremonia de ponerla fue nuestra forma de ceder a la opinión de Jerry de que no podíamos darnos el lujo de tener esta calle. Le indicaba a él que no había resentimiento y que agradecíamos profundamente sus contribuciones.



Jerry Wein, Dreire, Harry, Kenneth y Sarah

En nuestra segunda ocasión, USAID accedió a casi todo, pero brindó los \$5 millones en forma de préstamo más bien que de donación. Lo llamamos nuestra dotación negativa y solo logramos librarnos de él muchos años después, cuando el Rector Brizio Biondi, Arturo Cruz Jr., quien posteriormente se convirtió en uno de los profesores estrella de INCAE y Danilo Lacayo encabezaron un exitoso esfuerzo de cabildeo en el Congreso de Estados Unidos y el Gobierno de Nicaragua para que ese préstamo se dejara sin efecto.

Cada uno de esos primeros años requirió un esfuerzo titánico para cumplir con el presupuesto. La facultad tuvo que desarrollar nuevos seminarios y buscar nuevas donaciones. Hubo que recortar costos. Parecía que siempre estábamos

empujando una roca cuesta arriba. Si cedíamos aunque fuera por un solo semestre, la roca se vendría a abajo y nos aplastaría.

Sospecho que esa ha sido la experiencia de todos los rectores siguientes y de sus miembros de facultad. A menudo hemos envidiado a otras instituciones que nacieron con dotaciones adecuadas. Pero, aunque una dotación adecuada hubiera sido magnífica, creo que la presión financiera que soportamos puede haber sido un componente clave del éxito de INCAE. Teníamos que encontrar áreas pertinentes e importantes de enseñanza e investigación. Teníamos que ser productivos para que el mercado comprara nuestros servicios y, como resultado, la productividad de INCAE ha sido mayor que la de algunas otras escuelas que empezaron con una sólida base financiera.

## Visitas a otras escuelas de negocios

En 1972, cuando yo era el Director Académico electo, la Ford Foundation financió un viaje de un mes para que yo visitara una serie de escuelas de negocios en Estados Unidos. Los objetivos eran reclutar miembros de facultad y entender diferentes modelos para enseñar administración, particularmente los que combinaban administración pública y privada, algo que la HBS dejó en manos de la Kennedy School.

La presentación de la Ford Foundation me dio acceso a facultad y estudiantes de Yale, Columbia, la Universidad de Michigan, la Universidad de Chicago, Northwestern, la Universidad de

## Enfrentando los desafíos estratégicos

California en Berkeley, Stanford, UCLA y la Universidad de Texas. Fue muy revelador discutir estrategia con los decanos y la facultad de alto rango y luego hablar con los estudiantes sobre su experiencia en el programa.

Para mi sorpresa, las tres escuelas que más me impresionaron fueron las más disímiles en sus modelos educativos. Harvard Business School, basada en el método de casos, quería que los estudiantes tuvieran una experiencia del mundo real e invirtieran enormes cantidades en reunir casos de la vida real. La Universidad de Chicago se concentraba en enseñar economía aplicada y prefería estudiantes que vinieran directamente de programas de pregrado. Stanford estaba profundamente inmersa en metodologías cuantitativas de toma de decisiones. Cada escuela tenía un modelo distinto pero coherente que determinaba el plan de estudios, el reclutamiento, las metodologías de enseñanza, la escogencia de miembros de facultad e incluso las instalaciones físicas. Los miembros de facultad comprendían el modelo y lo apoyaban. Los estudiantes sabían lo que estaban recibiendo y sentían que el programa estaba diseñado para darles lo que necesitaban. El resultado era orgullo por su método y usualmente una alta moral entre la facultad y los estudiantes.

Las escuelas que menos me impresionaron fueron las “eclecticas”, que trataban de incorporar de todo un poco. Los miembros de facultad básicamente hacían lo que los hacía sentir cómodos. La experiencia de los estudiantes era muy variada y a menudo no era tan intensa ni agradable.

## No es justo

Regresé del viaje convencido de que probablemente hay muchos modelos distintos que funcionan pero que cualquiera que sea el modelo que se escoja se debe implementar en forma coherente. Es importante que una escuela tenga una estrategia clara que impulse el plan de estudios, la contratación, las admisiones y la experiencia de los estudiantes. A los miembros de facultad no se les invita a “hacer lo suyo”; son parte de un equipo que implementa una estrategia. El modelo educativo al que decidimos adherirnos fue el método de casos de Harvard, pues considerábamos que era el más apropiado para las necesidades de nuestra región y que podía expandirse para incluir capacitación en administración pública.

## No es justo

En el segundo año se me pidió desarrollar un nuevo curso llamado “Administración de Instituciones Financieras”. Los materiales se usarían en el programa regular de Maestría (MAE) y en los seminarios especiales del Programa de Banca y Finanzas de Desarrollo.

Harvard tenía un curso completo de Moneda y Banca pero este no contenía virtualmente nada sobre los aspectos prácticos de operar un banco. Sin embargo, Stanford tenía un magnífico curso con solo los materiales que yo necesitaba y me dieron permiso de traducirlo y usarlo. Poco antes de que empezara el semestre le di a Verona Gurdián, la eficiente administradora del Departamento de Traducción, unos 15 casos, cada uno con 25 páginas de texto y 15 páginas de densas tablas y gráficos. Ella me

## Enfrentando los desafíos estratégicos

dijo que una traducción completa en el plazo que teníamos era imposible, así que negociamos un trato donde ellos traducirían el texto y yo proporcionaría una clave español-inglés para los títulos y palabras de las tablas y gráficos.

El tiempo era tan reducido que los estudiantes recibían sus casos recién salidos de la imprenta al final de la tarde del día anterior a la clase. A los casos generalmente no se les había dado lectura de comprobación para cerciorarse de que los términos técnicos se habían traducido con exactitud. Los estudiantes leían hasta altas horas de la noche, porque los casos eran demasiado largos, y luchaban por entender las tablas y los gráficos. Al día siguiente, yo los presionaba inmisericordemente en mi defectuoso español a que no solo desenmarañaran modelos de negocios muy complejos sino que también descubrieran algunos de los sutiles aspectos de cada caso.

Más o menos a mitad del curso, completamente frustrado, el grupo convenció a uno de los mejores estudiantes para que expresara su solicitud de un significativo aligeramiento de la carga y la eliminación de los casos a medio traducir. Él fue elocuente y también tenía razón. Los casos eran confusos. El grupo estaba sobrecargado de lectura y esto estaba perjudicando su capacidad de prepararse para sus otras clases.

Su único error fue usar el argumento de que “no era justo” esperar que los estudiantes de INCAE, cuya preparación universitaria no tenía el mismo nivel que la de los estudiantes de Stanford, pudieran resolver estos casos. Esto me picó.

## No es justo

Visto en retrospectiva fue algo inapropiado pero, sin reunir más información del grupo o escuchar bien, me lancé a un apasionado discurso más o menos como sigue: “Ustedes tienen razón, ¡no es justo! No es justo pedirles a ustedes un trabajo más arduo que el de los estudiantes de la maestría de Estados Unidos. Es injusto que ustedes no hayan tenido acceso a la educación universitaria de la que ellos se han beneficiado. No es justo que la mayoría de la literatura de negocios esté en inglés y no en español. Tienen toda la razón. Y va a ser más injusto aún cuando ustedes vayan a entrevistas de trabajo o a vender algo y descubran que los discriminan por su débil inglés y quizás por el color de su piel o su forma de vestir. Por eso es que para que ustedes tengan éxito y para que Centroamérica tenga alguna oportunidad de cerrar la brecha de riqueza con los países avanzados, ustedes deben exigirse más, no menos. ¡Tienen que trabajar más arduamente, no menos! ¡Leer más, no menos! ¡Analizar mejor, no menos! ¡Dedicar más tiempo! INCAE no está aquí para hacerles las cosas más “justas”. Estamos aquí para ayudarles a superar la injusticia exigiendo niveles de esfuerzo, destrezas y hábitos de trabajo que actualmente ustedes consideran imposibles. ¡Ahora volvamos al caso y empecemos a desarrollar las herramientas que van a necesitar para la injusta jornada que les espera!

Al reflexionar sobre este incidente, me siento avergonzado por mi insensibilidad. Debí haber preguntado y haber entendido mejor la situación antes de responder.

Sin embargo, en mi cruda e irrazonable respuesta había un elemento profundamente correcto. Reflejaba una actitud que hizo a INCAE especial en esos primeros años para todos los



## Enfrentando los desafíos estratégicos

que estaban relacionados con él. Ernesto Cruz, Dave Korten, la facultad, del mayor al menor rango, los traductores y los estudiantes nos sujetamos a estándares de excelencia no menores que los de los Harvard y Stanford del mundo. Sabíamos que teníamos que trabajar más arduamente, obtener mucho más de nuestros talentos y ayudarnos unos a otros, pero creíamos que podíamos competir al nivel más alto. Y sentíamos que era crítico para el desarrollo de la región que lo hiciéramos. No estábamos dispuestos a simplemente ser mejores que las mediocres escuelas que nos rodeaban. Queríamos ser uno de los mejores del mundo, pero en términos pertinentes a nuestra región.

## El terremoto de Managua

Al final del segundo año, Dave empezó a planear su regreso a Estados Unidos y el Instituto tuvo que buscar un nuevo Director Académico. Sospecho que Ernesto y Dave trataron de persuadir a varios otros para que aceptaran el puesto pero al fracasar me lo ofrecieron a condición de que terminara mi tesis. Lo hice en el verano de 1972 y asumí el puesto solo después de obtener compromisos de apoyo de la facultad de alto rango. También nos trasladamos más hacia arriba de la autopista sur al kilómetro 11 ½, a la casa que habían desocupado Jim y Cathy Austin, un colega de facultad que regresó a Estados Unidos. Así que yo era Director Académico y vivía en una casa con vista a Managua durante las vacaciones de Navidad de 1972, cuando un terremoto arrasó Managua.

## El Terremoto de Managua



Managua, 1972

A altas horas de la noche del 23 de diciembre, una hora después de acostarme con Deirdre, cuyo embarazo estaba muy avanzado, me desperté mientras la cama se sacudía por la habitación y un formidable estruendo se escuchaba por toda la casa. Salté de la cama solo para verme arrojado al piso. A gatas regresé a la cama. Seguro de que el techo estaba por colapsar, traté de cubrir a Deirdre con una almohada (más tarde nos dimos cuenta de que los soportes del techo quedaron a una pulgada de desplomarse).

Cuando cesó el terremoto corrí a la habitación de mi hija de dos años. A la luz de la luna pude ver los estragos ocasionados en su baño: Un hueco donde había estado el servicio sanitario, dos tubos rotos donde se había quebrado la pileta. Rápidamente salimos de la casa

## Enfrentando los desafíos estratégicos

y pusimos a Sarah en el carro. La noche estaba llena de ladridos de perros y colina abajo se podían ver los destellos de las explosiones de las gasolineras. El refrigerador, lleno de comida navideña, se había desplomado y estaba recostado en la mesita de la cocina, con la puerta abierta. Convencí a mi renuente guarda/jardinero de que entrara a la cocina para ayudarme a levantarlo. En ese momento se produjo una segunda sacudida. Olvidamos el refrigerador y nos precipitamos fuera. Nada de lo que intenté durante el resto de la noche fue suficiente para que volviera a entrar a la casa. Cuando bajé en el automóvil para saber de nuestros amigos, los Parajón, descubrí que una gran zanja había partido en dos el camino.

A la mañana siguiente tomé la motocicleta de Gary Bergthold. Gary, un buen amigo y colega de facultad, estaba de vacaciones en Estados Unidos. Yo quería ver los hospitales donde Deirdre pudiera dar a luz a nuestro segundo hijo, pero ambos hospitales estaban destruidos; cada uno parecía un acordeón plegado. Mientras conducía alrededor de la ciudad vi también hasta dónde había sido destruida la ciudad. Me pareció que fue cerca del 75%. Visité al Dr. Parajón, nuestro antiguo vecino quien era médico, para buscar un libro sobre alumbramientos y obtener todos los suministros necesarios para esa tarea. Gus dijo: “Harry, si puedes sacar a Deirdre del país para su alumbramiento, deberías hacerlo. No me preocupa el alumbramiento del bebé. Son las enfermedades en las semanas venideras sin agua ni higiene lo que me hace temer”.

Mike Dean, un miembro del grupo de facultad doctoral que había llegado de Harvard, ofreció ir al aeropuerto y tratar de conseguirnos un boleto de salida. Deirdre, Sarah y yo llegamos

## El Terremoto de Managua

al aeropuerto a eso de las 5 p.m., con la puesta del sol. El edificio del aeropuerto estaba dañado y en tinieblas. Mike estaba en la pista, alto, vestido impecablemente, bien peinado y dirigiendo a los equipos que descargaban los primeros suministros que estaban llegando al país en aviones militares. Todos daban por un hecho que él estaba a cargo. Él había conseguido pasaje en un avión de LACSA en el que todos los asientos, menos una docena, se habían quitado para colocar las camillas que llevaban personas sacadas de los escombros con la espalda rota.

El avión despegó al ponerse el sol con unos cuantos pacientes y nosotros tres sentados atrás con las enfermeras. Al llegar a San José, nos llevaron rápidamente a la Clínica Bíblica en una ambulancia. Deirdre ya estaba en labor de parto y fue directamente a la sala de alumbramientos. Yo estaba a su lado tratando de guiarla en su respiración cuando llegaron dos reporteros con los micrófonos extendidos y empezaron a preguntarnos por el daño que había sufrido Managua. Más tarde me enteré de que mis respuestas, en un español deficiente, salieron directamente por las ondas de radio. Deirdre terminó por perder la paciencia. “¡O sales a dar tu entrevista o te estás aquí conmigo, pero no trates de hacer las dos cosas!”

Nuestro hijo Ken nació sin ningún problema en las primeras horas del 24 de diciembre. Pese a la tragedia del terremoto, sentí algo especial de que él hubiera nacido en el mismo hospital que yo, un hospital fundado por mi abuelo y mi abuela y dirigido por mi padre durante muchos años.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

En cuanto se hicieron los arreglos para que Deirdre, Ken y Sarah se quedaran con mi tía y mi tío empecé a planear mi regreso a Nicaragua. Mi primo Bary Roberts, que vivía en Costa Rica, y yo salimos en un jeep prestado el 26 de diciembre. El jeep llevaba un gran cilindro de gasolina porque yo había concluido que el agua y el alimento no eran tan importantes como la gasolina. En el tablero de instrumentos, por cortesía de mi primo, iba un revólver magnum largo similar al usado en la película “Harry el Sucio”. Por radio habíamos oído rumores de desórdenes y saqueos y queríamos estar preparados.

Me sentía preocupado por INCAE. Yo había hablado con dos miembros de facultad que estaban convencidos de que el Instituto estaba acabado. Su razonamiento era que transcurrirían meses antes de que los estudiantes de otros países (probablemente el 80% del cuerpo estudiantil) pudieran regresar y muchos harían planes alternativos. El flujo de caja, ya muy vulnerable, se agotaría. La deuda de la USAID empezaría a subir. Los miembros de facultad no se quedarían en Managua donde sus familias estarían expuestas a pestes, riesgos y penurias, sino que buscarían trabajo en otra parte. Varios que estaban de vacaciones durante la Navidad en Estados Unidos ya estaban explorando alternativas. Dos que estaban en el país estaban planeando salir. Yo me sentía muy desalentado mientras conducía el jeep por las bellas tierras agrícolas de Guanacaste en ese día soleado.

Sin embargo, repentinamente, apareció una solución. Las ideas y sugerencias que yo había ido recogiendo y en las que había estado pensando encajaban en una estrategia coherente que me llenó de una profunda sensación de entusiasmo. Si se manejaba

## El Terremoto de Managua

correctamente, este terremoto podía ser un motor para el desarrollo en Nicaragua y un vehículo para la entrada de INCAE tanto en la administración pública como privada. La principal capacidad productiva de Nicaragua era agrícola y eso no se había visto afectado por el terremoto. La reconstrucción de la ciudad era una actividad que demandaba mucha mano de obra y que podía absorber gran parte del desempleo. La asistencia externa, motivada por un terremoto, podía ayudar a cerrar la brecha de divisas. Y si éramos creativos en nuestro planeamiento podríamos introducir una serie de reformas para aumentar la eficiencia de la reconstrucción y quizás generar mayor capacidad humana y, en última instancia, mayor democracia.

INCAE podría convertirse en el eje de esta reconstrucción y de paso salvarse. La mayoría de los edificios del gobierno habían sido destruidos pero nuestro campus, situado a 15 kilómetros de la ciudad, estaba intacto en gran medida. Podíamos hacer la oferta de albergar el Ministerio de Planificación del gobierno. Podíamos dividir la facultad en tres equipos y simultáneamente proteger a nuestras familias, planear reiniciar la Maestría y trabajar con el gobierno en la reconstrucción.

Llegamos a Managua al caer la noche y nos detuvimos primero en la casa de Korten (después de entregar el puesto de Director Académico, Dave había accedido a quedarse por un año para concluir el Proyecto de Investigación sobre Planificación Familiar). La casa estaba abierta, pero no había ni un alma. Al no hallar a nadie llamé a voces y Dave, Fran y sus hijos salieron del lado de la casa. Poco antes de que yo llegara habían recibido una llamada advirtiéndoles que una banda de 50 hombres armados

## Enfrentando los desafíos estratégicos

con machetes iba subiendo por la carretera y estaban por salir para evitar una masacre. Yo estaba seguro de que eso no era cierto y me sentía enojado por los rumores que esparcían el tipo de temores que sabotearían nuestro plan. Bary y yo decidimos ir en el jeep carretera abajo para refutar el rumor. Pese a estar seguro de que no hallaría nada, todavía consideré cuál de dos opciones debía tomar si el rumor fuera cierto. ¿Debería poner el jeep en reversa y tratar de retroceder más rápido de lo que ellos podrían perseguirme o debería acelerar fuertemente el motor y pasar atropellándolos? Por fortuna nunca tuve que hacer esa elección. Las dos únicas cosas que vi en los cinco kilómetros siguientes de autopista vacía fue un campesino caminando pesadamente hacia su casa con su machete y lo que parecía un camión militar descargando suministros en un garaje.

Esa noche y al día siguiente visitamos a todos los miembros de facultad en Managua y todos accedieron a no poner todavía en práctica sus planes personales hasta que tuviéramos una reunión de facultad a la tarde siguiente en una casa conveniente de un miembro de la facultad. La facultad discutió la estrategia y allí, en el césped frente a la casa, nos pusimos de acuerdo respecto al plan y nos organizamos en tres grupos:

Un equipo asumió la responsabilidad de cerciorarse de que se satisficieran las necesidades básicas de alimento y agua para todas las familias. Cualquier familia que se sintiera insegura podría venir a quedarse en el campus, en las viviendas vacías de los estudiantes.

## El Terremoto de Managua

Un segundo grupo mantendría vivo el programa de MAE. Ellos se pondrían en contacto con todos los estudiantes para cerciorarse de la continuación del programa. Harían planes para reiniciarlo a la mayor brevedad posible y encontrar la forma de satisfacer las necesidades de los estudiantes.

El tercer equipo ofrecería nuestro campus y servicios al gobierno de Somoza para un esfuerzo de evaluación del daño, identificación de las necesidades de ayuda externa y planeamiento de la reconstrucción.

Esa noche Ernesto y yo visitamos la finca de Somoza en las afueras de Managua cerca del club campestre que servía como oficinas centrales para el socorro para los afectados por el terremoto. Al caminar por la entrada, flanqueada por árboles, pudimos ver tiendas militares a cada lado y a soldados en traje de fatiga que entraban y salían. En la casa principal se ocupaban de la distribución de medicinas, agua y alimentos y, de hecho, Bob Mullins y John Ickis de la facultad estaban ayudando al gobierno de Nicaragua a coordinar los esfuerzos en esta área. Hasta donde podíamos decir, nadie estaba preparándose para la misión de funcionarios del Banco Mundial y la USAID cuya llegada se había programado para el 2 de enero. Tras sus sospechas iniciales, Somoza aceptó nuestra oferta de albergar su Banco Central y el Ministerio de Planificación Económica en el campus y ayudarlos a preparar un informe para los visitantes que llegarían el 2 de enero. Sin embargo, dejó claro que el cuidado de los heridos y los hambrientos era su máxima prioridad.



## Enfrentando los desafíos estratégicos

Los cuatro días siguientes se emplearon en formar un equipo de unos 20 funcionarios de gobierno y miembros de facultad. Trabajamos 24 horas al día para estar listos. Klaus Sengelmann, un estudiante y agricultor dedicado al cultivo del arroz, ofreció su avión para volar por encima de la ciudad tomando fotos. Un equipo armó un mapa aéreo y lo usó para estimar la medida del daño. Pedro Belli, un economista de la facultad, y Werner Ketelhöhn, que enseñaba computación en nuestra facultad, usaron la pequeña computadora del Instituto para preparar un modelo macroeconómico a fin de estimar la ayuda externa necesaria y proyectar el crecimiento económico con la ayuda y sin ella. Otros prepararon planes sencillos para estimular la agricultura y la industria y romper los cuellos de botella en la construcción. Mi tarea era unir todas las piezas y convertir el trabajo de otros en una *Evaluación de Daños y Plan de Reconstrucción* de 24 páginas.

Al ocaso del 1 de enero entramos nuevamente a pie en las oficinas centrales de Somoza. Teníamos una serie de ejemplares del documento y algunos rotafolios para presentar los principales descubrimientos. Nos llevaron al salón principal. Ernesto Cruz hizo una introducción y me pidió que hiciera la presentación. Somoza y el grupo de sus ministros y generales que se habían reunido escucharon atentamente. Era difícil interpretar sus reacciones y temí que no entendieran de lo que estábamos hablando. Sin embargo, cuando terminamos, Somoza expresó su asombro por lo que se había hecho y su apoyo total al plan que estábamos promoviendo y nos pidió que hiciéramos la misma presentación ante los visitantes extranjeros al día siguiente.

## El Terremoto de Managua

El reporte del día siguiente tuvo un impacto similar sobre el equipo de expertos visitantes. Se incorporó casi verbalmente en sus informes y, en el término de una semana, INCAE había recibido una donación especial de \$1 millón como apoyo adicional de USAID a fin de establecer un centro para ayudar al gobierno de Nicaragua en su planeamiento de reconstrucción. Lo llamamos el Centro de Asesoramiento. Teníamos la misión de traer un equipo del Harvard Development Advisory Service para ayudar en el esfuerzo. Fue dirigido inicialmente por Olaf Saederstal y posteriormente por Dick Mallon. Hasta donde sé, este fue el primer instituto de política pública de INCAE y el antecesor del actual Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE. Dos meses después reasumimos el programa de Maestría (MAE) sin perder ningún estudiante ni miembro de facultad y más bien con planes de ampliar las oficinas de la facultad y la biblioteca de INCAE a fin de dar cabida a la mayor facultad necesaria para dotar de personal el nuevo centro.

No me queda la menor duda de que el Centro de Asesoramiento salvó a INCAE aunque no puedo decir que logró todo lo que habíamos esperado. Parte de la ayuda externa que se movilizó parece haber sido desviada por Somoza y funcionarios de gobierno a cuentas bancarias privadas. Algunas recomendaciones también fueron bloqueadas por grupos de intereses especiales. Pero también aprendimos algo que me ha ayudado enormemente en una carrera subsiguiente de consultoría. Si queremos tener impacto como académicos (y tenemos muchísimo que aportar mediante diagnóstico y soluciones), debemos ajustar nuestro trabajo al cronograma de los tomadores de decisiones y no a

## Enfrentando los desafíos estratégicos

nuestros propios deseos de perfección o elegancia de análisis. Si el funcionario de gobierno debe tomar una decisión en tres semanas, un estudio que toma dos meses será casi inútil. La mayoría de nosotros no se percata de lo limitadas que están en su mayoría las acciones gubernamentales y del modo en que las decisiones deben ser oportunistas y ajustarse al flujo de los eventos. El análisis que apoya eficazmente estas decisiones se debe prever de antemano y se debe preparar para ajustarse al cronograma del tomador de decisiones.

El Centro también trajo a INCAE una serie de personas que de otro modo probablemente nunca habrían llegado a ser miembros de la familia de INCAE. Cada uno de ellos dieron importantes contribuciones. Algunos, como René Morales, llegaron a ser exitosos empresarios en la región. Otros, como Alejandro Martínez Cuenca y Noel Sacasa, se convirtieron en destacados funcionarios de gobierno. Aún otros como Marc Lindenberg se vieron atraídos a la facultad de INCAE y posteriormente desempeñaron papeles clave de liderazgo.

## Ayagualo

Eduardo Montiel y Mary Ann Lambert estuvieron entre los primeros escritores de casos del Programa de Banca de Desarrollo que ayudaron a redactar una serie de casos que no solo se usaron en el programa de MAE sino también en seminarios especiales dentro de las empresas. Uno de los casos fue sobre el Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador. Cuando se terminó el caso, este banco estatal nos pidió dirigir un taller de estrategia

de fin de semana, lo cual hicimos. Para el programa de tres días combinamos algunos casos sobre estrategia con algunos ejercicios de formación de equipos de trabajo. En las sesiones de trabajo se desarrollaba un plan estratégico cuya factibilidad financiera probamos de inmediato en clase, en mi recién adquirida calculadora HP (en aquellos días anteriores a las computadoras personales esa calculadora de mano, que costaba tanto como las computadoras de hoy, era lo más reciente en poder de cómputo. Ejecutar un simple modelo financiero algebraico en un programa de cómputo de 90 pasos y nueve registros de almacenamiento variable permitía un deslumbrante análisis de posibilidades directamente en medio de la discusión).

El Presidente del Banco era don Roberto Castillo, un elegante caballero que también presidía una fundación para el desarrollo de viviendas relativamente nueva. Él le recomendó a Alberto Harth, el nuevo Gerente General de la fundación, que este seminario podría ser una buena forma de crear una ambiciosa estrategia que utilizarían financiamiento del Banco Mundial.

El primer proyecto de la Fundación de Vivienda Mínima había sido dotar de vivienda a cincuenta familias que habían perdido sus hogares en una inundación. Era una organización inusual en muchas formas. Concebía su “producto” no como la casa sino como la comunidad que resultaba de construir las casas juntas. Era un esfuerzo cooperativo de un grupo de personas que representaban un espectro muy amplio de ideologías políticas opuestas. El promotor y líder, el Padre Ibáñez, era un sacerdote jesuita muy influido por la teología de la liberación que posteriormente se trasladó a Nicaragua y apoyó a los sandinistas.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

Una serie de organizadores comunales o trabajadores sociales eran abiertamente “comunistas”. Los gerentes eran profesionalmente competentes y, en el lenguaje de hoy, tecnócratas. Alberto Harth era un arquitecto con un doctorado del MIT. Su asistente, Mauricio Silva, era un ingeniero que estudió posteriormente en el MIT y trabajó con el Banco Mundial. El Padre Ibáñez y Alberto habían reclutado una junta de primera que, además de don Roberto Castillo, incluía a un grupo de jóvenes amigos provenientes de destacadas familias empresarias, recién venidos de cursar los estudios de postgrado en Estados Unidos: Roberto (Bobby) Murray Meza, Ricardo Poma y Francisco de Sola Jr. (el hijo de don Chico).

El taller de estrategia se realizó en un centro de retiro monástico llamado Ayagualo, en lo alto de las montañas en las afueras de San Salvador.

Me sentí sorprendido cuando Mauricio, más bien que Alberto, me recogió en el aeropuerto. Él me explicó que teníamos un pequeño problema. Un grupo de los desarrolladores comunales había decidido boicotear el seminario debido a mi formación en Harvard, supuestamente capitalista. Alberto estaba negociando para lograr que vinieran al menos a la primera sesión antes de abandonar el seminario.

Cuando llegamos a Ayagualo a mediados de la tarde, fui primero a ver el aula y me sentí consternado al descubrir que las sesiones se realizarían en la capilla. Las columnas interrumpían la vista hacia el frente y la tenue iluminación dificultaba la lectura de los viejos pizarrones. Temí que los reverberantes ecos hicieran difícil entender cualquier diálogo propio del método de casos.

Totalmente desmoralizado me fui a mi habitación, una celda de monje, me recosté en una camilla tan estrecha que los brazos colgaban a los lados, fijé la vista en un crucifijo colocado sobre el blanco muro y me pregunté si era inevitable que yo recibiera un trato semejante. Me pregunté: “¿Quién me tiene aceptando estas quijotescas asignaciones?” Aunque me devané los sesos tratando de hallar la forma de manejar el desafío que sabría que tendría que enfrentar en el caso de esa noche, cuando llegó la hora de empezar aún no tenía ideas.

El primer caso fue sobre un banco de desarrollo en la República Dominicana. Hasta donde yo podía discernir, no tenía nada que ver con política o ideología. No obstante, diez minutos después de empezar la clase y después de que habíamos conseguido identificar los principales problemas estratégicos del banco, un joven de la segunda fila a mi izquierda levantó sus manos y dijo: “Yo no creo que este caso se pueda resolver hasta que hayan abordado los problemas filosóficos”.

Yo pensé “¡Ahora sí! Aquí viene el desafío”. Dando largas al asunto para ganar tiempo, pregunté: “¿Qué quieres decir, Carlos?”

“Bueno, hasta que el banco se dé cuenta de la lucha de clases subyacente...”, continuó él, con una confusa oración marxista.

Llevado por el impulso dije: “Si entiendo lo que estás diciendo, Carlos...” y dejé ir el mejor resumen marxista que pude sobre la inevitabilidad de la lucha de clases entre proletariado y burguesía y cómo esta no puede resolverse excepto por el dominio total

## Enfrentando los desafíos estratégicos

del proletariado (al mismo tiempo di gracias al cielo de haber tratado en una ocasión de leer y entender a Marx y el Manifiesto Comunista). Luego escribí un breve resumen en el pizarrón. Desconcertado, Carlos tartamudeó que sí, más o menos, eso era lo que él quería decir.

Entre las expresiones de asombro de los boquiabiertos participantes me volví y caminé hasta el otro lado del salón, hasta pararme en frente de don Roberto Castillo, quien con su esposa era uno de los más grandes terratenientes en El Salvador. “Creo que él está hablando de usted, don Roberto. ¿Qué piensa?”

Tomado por sorpresa, don Roberto empezó a balbucear algunas palabras conciliadoras pero yo lo interrumpí y dije: “Don Roberto es demasiado caballero para decirlo, pero sospecho que él está pensando...” e hice mi más elocuente defensa de la libertad individual y el capitalismo y la escribí al lado derecho del pizarrón, enfrente de mi resumen de la posición de Carlos.

Para ese momento el silencio en el salón era total y había una tensión palpable. Regresé al lado de Carlos y le dije: “Carlos, suponiendo que pudieras convencer de tu posición a todos en esta aula –es decir, a todos excepto a don Roberto– ¿que pedirías que la Fundación hiciera el año entrante?” Regresé a la pizarra mientras él empezó a decir: “Bueno, haría un plan para construir 1.000 casas, obtener financiamiento del Banco Mundial...” Escribí esto al lado izquierdo del pizarrón, directamente debajo de la ideología marxista.

Volviéndome a don Roberto dije: “Don Roberto, suponiendo por un minuto que usted pudiera convencer de su punto de vista a todos los que están aquí —es decir, a todos excepto a Carlos— ¿que pediría que la Fundación hiciera el año entrante?”

Él empezó: “Bueno, haría un plan para construir 1.000 casas, obtener financiamiento del Banco Mundial...” Antes de que él pudiera terminar o de que yo pudiera escribir su respuesta, todo el salón estalló en carcajadas por la coincidencia.

Yo dije: “Podemos dedicar los tres días a discutir nuestras filosofías políticas o podemos trabajar en una estrategia para la Fundación. ¿Qué quieren hacer?” El voto fue unánime: trabajar en la estrategia. Tuvimos un excelente taller. La Fundación de Vivienda Mínima llegó a convertirse en un modelo de construcción de vivienda de interés social admirado e imitado en toda América Latina. Y además yo gané mucho.

Un resultado fue una profunda amistad con los jóvenes miembros de junta que ha perdurado hasta hoy. Después del seminario ellos se me acercaron a fin de conformar un grupo informal para leer y discutir los problemas políticos que estaba enfrentando nuestra región. Sugirieron que cuando fuera a El Salvador todos nos reuniéramos en una de sus casas para un taller improvisado y para cenar. La idea era escoger una lectura, digamos sobre reforma agraria, o designar un ejercicio sobre planeamiento personal y discutirlo. El grupo se desbandó cuando muchos de ellos se fueron al exilio y yo regresé a Harvard, pero nos mantuvimos en contacto a lo largo de los años y cuando volví a vivir en la región nos reunimos en la casa de Ricardo Sagrera, uno de mis



primeros estudiantes del MAE de INCAE e íntimo amigo mío y de muchos del grupo. Fue debido a Ayagualo que probablemente tengo amigos más cercanos en El Salvador que en Costa Rica.

Ayagualo también moldeó mi pensamiento político y reforzó una propensión hacia un pragmatismo tolerante. Después que regrese a Boston, Alberto Harth se convirtió en Ministro de Planificación y jefe del equipo económico de la coalición revolucionaria que reemplazó una dictadura militar en El Salvador. Un día él me llamó a Boston para preguntar si yo podía dirigir un “Ayagualo con el Gabinete” para ayudar al gobierno a lograr consenso sobre su programa. Para este taller escribimos casos sobre la Cuba de Castro en los primeros dos años, sobre España y sobre Venezuela. Estos casos los enseñamos en conjunto con Rubén Zamora, quien posteriormente se convirtió en uno de los líderes del ala política del FMLN. Y esto, junto con otras experiencias, condujo a amistades que trascendían las líneas divisorias políticas de los 80.

Finalmente, junto con mi experiencia previa en el Centro de Asesoramiento, la experiencia de Ayagualo me llevó a pedir la ayuda de Marc Lindenberg a fin de buscar modelos útiles de análisis político para un módulo para enseñar en la Harvard Business School. Él encontró un modelo elaborado por los profesores de Cornell para el mapeo político que permitía el análisis de la “solvencia política” de un conjunto de acciones. Yo empecé a usar esto en mi enseñanza y mi consultoría. Marc y Ben Crosby, un politólogo de Washington University en St. Louis que se había unido a INCAE a finales de los 70, también utilizaron el modelo en una serie de seminarios y proyectos en toda la región en la década de los 80.

## La crisis sandinista

Dejé INCAE en 1976 y regresé a Boston para enseñar en la Escuela de Negocios de Harvard. No perdí el contacto con el Instituto y continué enseñando en los programas de alta gerencia de verano y haciendo seminarios para INCAE. También solicitaban mi consejo como miembro del Comité Asesor de Harvard.

La Revolución Sandinista y su toma de Nicaragua condujeron a un deterioro de las finanzas del Instituto y a un conjunto de conflictos internos que amenazaron con poner fin a la vida de la institución. Existen algunas admirables historias de valentía de la facultad y el personal durante este período. Entiendo que mientras los ejércitos rebeldes se precipitaban a Managua, el Rector Ernesto Cruz se mantuvo en el campus con John Ickis, otro miembro de facultad, así como miembros clave del personal y guardas, ofreciendo apoyo y alimentación a las familias de los empleados y convenciendo a los soldados de ambos bandos de que, en vista de la condición de Misión Internacional de INCAE, debían respetar la integridad de su campus.

Al continuar deteriorándose las condiciones, a la rotación normal de los miembros de facultad se sumó un éxodo de algunos de los miembros nicaragüenses de facultad que ya no se sentían cómodos viviendo en Nicaragua. No se trataba solo de que la región estuviera sufriendo de disturbios políticos y revolucionarios. La crisis del petróleo y la depresión económica desatada por la violencia estaban llevando a un empobrecimiento masivo. Había hiperinflación. Se producían enormes devaluaciones, que de paso

## Enfrentando los desafíos estratégicos

hacían sumamente difícil el pago de los préstamos en dólares hechos a los estudiantes. Incluso en países como Costa Rica, no afectados directamente por el conflicto político, la devaluación del colón de aproximadamente 10 a 80 a principios de la década de los 80 acabó con los ahorros de la mayor parte de la clase media y redujo en gran medida el apoyo que INCAE recibía de la comunidad empresarial (una vez superpuse los datos de la Gran Depresión de Estados Unidos a los datos de Centroamérica durante este agitado período y descubrí que el impacto sobre el ingreso per cápita de esta depresión en Centroamérica a finales de los 70 y en los 80 fue más profundo y más prolongado que la depresión de la década de los 30 en Estados Unidos).

En este ambiente no es difícil ver por qué una escuela como INCAE, que dependía de cuotas de matrícula y pagos por programas ejecutivos y de donaciones de la comunidad empresarial, vio sus ingresos reducirse en más de la mitad y su déficit operativo crecer rápidamente pese a todos los esfuerzos de reducción de costos.

La polarización política en la región y en la facultad también empezó a limitar la capacidad del Instituto para responder a la crisis progresiva. Algunos creían que los sandinistas representaban la solución socialista a la pobreza y la desigualdad. Otros los veían como un primer paso hacia el comunismo que destruiría la región. Muchos miembros de la familia de INCAE consideraban que se debía trasladar el Instituto a otro país. Otros sentían que esto no era factible ni conveniente. Nicaragua no estaba perdida y si INCAE iba a cumplir su misión debería hacer todo lo posible para mejorar las cosas y hallar soluciones constructivas. En un

## La crisis sandinista

momento el comité nacional de INCAE en Guatemala amenazó con retener cualquier apoyo para el Instituto si este continuaba en Nicaragua. También pareció obvio, cuando Reagan fue electo Presidente, que el apoyo de Estados Unidos al nuevo régimen se iba a acabar y con él probablemente cualquier respaldo para las actividades en Nicaragua, incluyendo a INCAE. En medio de esta crisis, se hizo casi imposible cumplir con los pagos de planilla del Instituto y saldar las cuentas con los proveedores.

En esta espiral de deterioro, don Chico y el Dr. Cruz me pidieron formar un comité para ver si se podía desarrollar una estrategia para salvar al Instituto. Con la ayuda de muchas personas, particularmente de Marc Lindenberg, que estaba enseñando en la University of Washington, viajamos a la región y tratamos de entender los problemas desde la perspectiva de todos los involucrados. Reunimos ideas de la facultad, los comités nacionales y los graduados sobre cómo se podía salvar el Instituto. En un vuelo a Honduras tuvimos uno de esos momentos de “revelación” donde las piezas del rompecabezas, reunidas a partir de tantas personas, se unían en una estrategia que parecía prometedora.

La estrategia tenía una serie de componentes de los cuales los principales eran los siguientes:

En vez de contraer el Instituto, lanzaríamos una expansión regional hacia República Dominicana y la Región Andina.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

Se desarrollaría un nuevo conjunto de programas especiales para satisfacer las necesidades particulares de la región: uno de administración pública, uno de promoción de exportaciones y otro para reunir las partes contrapuestas en un diálogo y un estudio constructivo.

Enfrentaríamos la polarización política en forma preventiva, indicándoles a todos nuestra anuencia a trabajar con todos los regímenes y países.

Abriríamos un segundo campus sin cerrar el primero.

Reclutaríamos a los antiguos miembros de facultad para que regresaran y nos ayudaran a salvar el Instituto.

Movilizaríamos un grupo de Republicanos influyentes que eran amigos de don Chico y de Harvard (el Gobernador Elmer Anderson y Louis Cabot, entre otros) para cerciorarnos de que Reagan continuara apoyando a INCAE como organización regional.

Ampliaríamos nuestra recaudación de fondos en Europa en parte para obtener fondos adicionales y en parte para crear una presión política de contrapeso para los que preveíamos que vendrían con el dinero de USAID.

## La crisis sandinista

Trataríamos de hacer a INCAE pertinente pero no partidista. Asimismo, trataríamos de movilizar a toda la familia más extensa de INCAE como fuerza pragmática constructiva para impedir que Centroamérica se hundiera política o económicamente.

El reporte sobre la situación y las sugerencias para la nueva estrategia se enunció primero en una presentación que se hizo ante los miembros del Comité Asesor de Harvard, quienes lo apoyaron en forma entusiasta. Don Chico y los miembros del consejo directivo también accedieron a él sin modificaciones. No era que todos creyeran que era factible, pero parecía la única ruta que tenía alguna posibilidad de éxito.

La estrategia también pedía un nuevo Rector ya que el Dr. Cruz había dejado claro su deseo de ceder el puesto y seguir adelante en su carrera. Yo no era un candidato para este trabajo ya que me había lanzado a mi “segunda carrera” como empresario con Bain & Co. También sentía que era importante que el nuevo rector fuera un latinoamericano.

Sin embargo, durante el año siguiente, la búsqueda de un nuevo rector no tuvo gran éxito. No había muchos candidatos que reunieran los requisitos para el puesto y los que los reunían no pudieron ser persuadidos a vivir en Nicaragua. Al deteriorarse la situación, don Chico y otros empezaron a decirme que yo tenía que aceptar el cargo pues no había nadie más en condiciones de hacer ese trabajo. La alternativa era cerrar el Instituto.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

Fue una decisión muy difícil, que yo solo estaba dispuesto a considerarsipodíaobtenerunpermiso de Bain y si Marc Lindenberg estaba anuente a acompañarme como Director Académico. Yo me concentraría en las tareas externas de recaudación de fondos mientras él me ayudaba en la administración interna.

Ralph Willard, el socio de Bain que fue el más activo en reclutarme para Bain, me dijo que yo debía presentar mi renuncia por escrito y escabullirme por la puerta trasera. Bill Bain me mataría por hacer algo tan personalmente estúpido después de que Bain había invertido tanto en mí. En vez de eso, fui a la oficina de Bill Bain, le expliqué la situación de INCAE y le pedí tres cosas: 1) una donación de \$10.000 de Bain a INCAE, 2) su aceptación de un asiento en el Comité Republicano para apoyar a INCAE junto con Louis Cabot, el Gobernador Anderson y don Chico para cabildear con Reagan en caso de que hiciera falta y 3) un permiso por dos años. Él me dijo que creía que yo estaba tomando una decisión equivocada y personalmente peligrosa pero que me apoyaría en las tres peticiones.

Marc, quien era más analítico y menos optimista que yo, era particularmente sensible a los riesgos. En un intento por convencerlo (y convencerme) de que no estábamos suicidándonos en una batalla perdida, sugerí un ejercicio. Tomaríamos cada uno de los elementos críticos de la estrategia y le daríamos una probabilidad de éxito. Yo confiaba en que las posibilidades estaban a nuestro favor. De hecho, cuando hicimos el análisis dimos a cada uno de los elementos de la estrategia una probabilidad de éxito de entre 50% y 85%. Sin embargo, cuando las multiplicamos en conjunto para obtener

la probabilidad de que todo tuviera éxito, nos encontramos con el prosaico hecho de que solo había un 6% de posibilidades de lograr un verdadero éxito.

Luché con ese análisis para convencerme y convencer a Marc de que los factores no eran totalmente independientes. Si teníamos éxito en los primeros, eso aumentaría la probabilidad de éxito de los otros, así que tal vez las posibilidades no eran tan desesperadas. Sin embargo, el argumento determinante para los dos fue que: “A veces es mejor fracasar con gloria haciendo algo meritorio, que triunfar en algo pequeño y seguro”. Un resultado tal como salvar a INCAE valía el costo de un par de años de esfuerzo, aunque tuviera una baja probabilidad de éxito.

Otro argumento que resultó cierto fue: “Marc, ya sea que triunfemos o que fracasemos, tendrás oportunidades que nunca obtendrás como profesor asistente en la Universidad de Washington. El futuro de INCAE es tan precario que nadie cree realmente que tengamos mucha oportunidad de éxito. Solo tratar de emprender esta tarea atraerá la atención de muchas personas importantes, decanos de Harvard, altos funcionarios de la USAID y prominentes empresarios de la región y te abrirá opciones que de otra manera para ti serían difíciles de imaginar”. Y eso fue lo que ocurrió. Marc me sucedió como Rector cuando yo regresé a Bain. Desde INCAE, él pasó a la facultad de la Harvard Kennedy School, luego al puesto de Vicepresidente de Programas para CARE y finalmente Decano de la Evans School de la Universidad de Washington. En más de una ocasión me recordó nuestra estimación de probabilidades.



## Enfrentando los desafíos estratégicos

Ambos aprendimos la importante lección de que los riesgos personales en una causa meritoria pueden generar grandes dividendos personales.

En la primera semana de 1981, nuestra familia llegó a Managua. Esa primera semana presenté mis credenciales como rector de una institución internacional al gobierno sandinista. Sergio Ramírez Mercado, un connotado novelista nicaragüense y miembro de la Junta Revolucionaria que gobernaba el país, nos recibió. Róger Quant me acompañó durante la reunión y me dijo que estas eran reuniones simbólicas de cortesía donde uno tomaba una tasa de café y hablaba de cosas triviales. Pero aparentando ignorancia del protocolo diplomático, habíamos preparado una de nuestras confrontaciones “preventivas”. Poco después de servirse el café, dije: “No sé si estoy violando el protocolo, pero me gustaría hablarle a “calzón quitado”.

Continué diciéndole a Sergio Ramírez: “Puedo imaginar que con nuestro legado de Harvard Business School usted nos ve como capitalistas e incompatibles con lo que usted está tratando de hacer. Si ese es el caso, estamos de sobra dispuestos a entregarle el campus e irnos. Sin embargo, primero permítame explicarle lo que hacemos. Nos basamos en el método de estudio de casos, que dice que no hay una única forma de hacer las cosas. El estudiante debe descubrir qué hacer estudiando el problema. El profesor no tiene las respuestas, tiene las preguntas. Creo que esta metodología podría ser particularmente apropiada para manejar los desafíos enfrentados por la Revolución Sandinista. No obstante, para que esto funcione, hay una serie de condiciones que deben cumplirse. He preparado algunas diapositivas de los

principales requisitos: libertad de entrar y salir para la facultad y los estudiantes, libertad de regulación gubernamental del Instituto (ya se estaba discutiendo una ley para imponer el control estatal en todas las escuelas y universidades) y compensación adecuada puesto que no tenemos dotación”.

También mencioné que iba a mostrarle las mismas diapositivas al Presidente de Honduras al día siguiente y que le haría la misma pregunta (en ese momento Nicaragua estaba en guerra con Honduras). Agregué que: “Esperamos trabajar con todos los gobiernos y todos los sectores privados de la región. En realidad estoy aquí para descubrir si Nicaragua está a favor o en contra nuestra, si quiere que INCAE se quede o se vaya”.

Me sorprendió lo rápida y enfática que fue la respuesta. “No queremos que INCAE se vaya. Aceptamos todas las condiciones”. Posteriormente descubrí que una serie de sandinistas suponían que yo era agente de la CIA pero que este enfoque franco y directo hizo una impresión muy positiva en los círculos sandinistas. “Navegar bajo la bandera de pendejo” era mi única esperanza como Rector. Di por un hecho que mi teléfono estaba intervenido y que se reportaba toda conversación. Por tanto, me decidí por un enfoque directo para todos. Sabíamos lo que éramos, una escuela, abierta a todos, tratando de ayudar. La posición de INCAE al enfrentarse a la polarización política en torno a nosotros era ser una fuerza tan constructiva como fuera posible sin entrar en el debate ideológico. No pretendíamos la aprobación directa de los sandinistas o de los gobiernos militares de derecha o izquierda. En los esfuerzos por hacer crecer la economía y resolver problemas sociales tratábamos de ayudar a todos los regímenes y sectores.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

También fue crítico movilizar el apoyo del personal de INCAE, que había estado bajo un enorme estrés y en medio de rumores de todo tipo. Por tanto, en las primeras semanas de 1981 como Rector, decidí reunirme con todos los miembros del personal para comunicarles la estrategia y solicitar su apoyo. En vez de convocar a una gran reunión, que era el método tradicional, decidí visitar a cada grupo administrativo en su lugar de trabajo: las encargadas de limpieza en los dormitorios estudiantiles, los mecánicos en el garaje y el personal de cocina en el comedor.

En cada reunión empecé por recorrer el salón y dar la mano personalmente a cada uno. Repetía sus nombres y trataba en forma general de preguntar algo personal respecto a su trabajo o su familia. Después de las presentaciones, traté de explicar en forma tan simple y breve como fuera posible la situación de INCAE, que era difícil y luego la estrategia que estábamos tratando de implementar de la cuál algunas partes podrían ser amenazadoras para ellos. Les agradecí por lo que habían hecho en el pasado, les expliqué por qué era importante su trabajo para nuestro éxito y les pedí su apoyo. Luego los alenté a hacer preguntas que también traté de responder con honradez.

En una de estas sesiones, en el garaje con los conductores y mecánicos, recuerdo haberme visto, como si lo hiciera desde arriba, estrechando las manos de las personas, inclinando mi cabeza para oír mejor y haciendo preguntas al personal en forma jovial y de repente me di cuenta de que estaba copiando el estilo de mi padre, incluso hasta en algunos de sus hábitos característicos. Inconscientemente, cuando me veía en una situación de liderazgo, él era el modelo que imitaba y



Kenneth Strachan,  
mi padre

dichosamente era un buen modelo (muchos años después, leí que gran parte del liderazgo se absorbe de las conductas de un modelo y esto encajó tanto con mi propia experiencia personal que incluí “casos vivos” en INCAE donde los estudiantes pudieran interactuar con una variedad de líderes exitosos, pudieran ver y experimentar sus estilos).

Durante 1981 la facultad volvió a reunirse y asumió responsabilidades adicionales de enseñanza y desarrollo de programas. Se revivió el Programa de Seminarios y se extendió a toda la Región Andina y al Caribe. Diseñamos nuevos programas de investigación y enseñanza y recaudamos fondos para ellos. Bajo el liderazgo de Walter Kissling (quien había reemplazado a don Chico como Presidente del consejo directivo tras su muerte durante este período) se reactivaron los comités nacionales. Analizamos posibles campus en Panamá y Guatemala y en última instancia escogimos a Costa Rica, aceptando la donación del Banco Nacional del Racket Club en Alajuela –que había sufrido la bancarrota– para el segundo campus. En cada país, empresarios como Alberto Motta de Panamá se esforzaron extraordinariamente para conseguirnos opciones atractivas. Otto Castro, Presidente del comité nacional de Costa Rica y el Director de la USAID en ese país, Dan Chaij, fueron persistentes y creativos en reunir el apoyo para INCAE en un programa de apoyo a las cooperativas. Don Julio Matheu persuadió a los guatemaltecos de que nuestro enfoque

## Enfrentando los desafíos estratégicos

neutral era el correcto. Bobby Murray trabajó incansablemente con los salvadoreños para conseguirnos respaldo. Dicen que las amistades más cercanas con frecuencia se hacen en las trincheras. Hasta hoy, cuando me reúno con mis compañeros de armas de este turbulento período, cada uno de los cuales dio más apoyo del que teníamos derecho a esperar, nos damos un gran abrazo.

Esperamos que la estrategia le permitiera a INCAE alcanzar un punto de equilibrio en cinco años. Para nuestra sorpresa, funcionó mejor de lo que habíamos esperado. No solo todos los elementos tuvieron éxito, sino que INCAE alcanzó el punto de equilibrio un año antes de lo planeado. Los programas especiales de ese período ayudaron a persuadir a los gobiernos a cambiarse a estrategias orientadas hacia las exportaciones. Los campus de INCAE se convirtieron en el lugar escogido para el diálogo en la región, el lugar donde los presidentes del área se reunieron e implementaron el proceso de paz que volvió a llevar al poder a los regímenes democráticos. Los graduados de INCAE sirvieron como ministros de gobierno. También dirigieron el proceso de transformar las empresas locales en eficaces competidoras globales. Hasta donde sé, INCAE fue la única organización del área durante este período que trabajó todos los años con los gobiernos y los sectores privados de todos los países.

El mérito de todo esto corresponde al Rector de ese período, Marc Lindenberg, al consejo dirigido por Walter Kissling y a la facultad. Regresé a Bain en 1982 aunque acepté la invitación de unirme al consejo directivo de INCAE, donde he servido

## Liderazgo en el caos

por 25 años. Mi papel desde entonces ha sido principalmente apoyar a los líderes de los períodos subsiguientes y enseñar ocasionalmente en programas de INCAE.

## Liderazgo en el caos

Como nuevo Rector de INCAE en 1981 y requiriendo la ayuda de un grupo de graduados cada vez más disperso y desanimado, yo había propuesto un seminario para exalumnos de INCAE. Pregunté a una pequeña muestra de graduados qué tipos de temas serían los más útiles para ellos.

La respuesta que obtuve fue: “¿Cómo desempeña usted su papel de gerente cuando el mundo donde su negocio opera esta de cabeza? ¿Cuando se han destruido todos los patrones? ¿Cuándo su país está en medio de una guerra civil, cuando la inflación se acerca a 100% al mes, cuando el sistema legal ha colapsado? ¿Es todavía pertinente algo de lo que aprendimos en INCAE? ¡Es sobre eso que necesitamos un seminario!”

El Profesor Wick Skinner de Harvard accedió a ayudarme a enseñar este seminario y le pidió a la biblioteca de Harvard, que tiene más de 20.000 casos, ejemplos de nuestros problemas de negocios en el tipo de situaciones caóticas por las que estaba atravesando Centroamérica. Solo pudo hallar dos casos que podíamos usar. Por tanto, decidimos que usaríamos casos de las experiencias de los participantes todo el segundo día.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

“Necesitamos casos vivos”, le dijimos al grupo la primera noche. “Si ustedes han visto un desafío gerencial en nuestra región con una respuesta muy exitosa o un fracaso, mejor aún, si ustedes se han visto personalmente involucrados, por favor háblennos del asunto”. Para el segundo día teníamos ocho historias, cinco ejemplos positivos y tres negativos. El participante que hacía la presentación describía la situación y el problema sin revelar el resultado, dejaba que los participantes hicieran preguntas y luego, tras una breve discusión, describía lo que se había hecho y los resultados. Los principales elementos de cada caso se escribían en grandes hojas de papel blanco pegadas a las paredes.



Wick Skinner en clase

Cuatro de los casos fueron especialmente memorables.

*El distribuidor de automóviles.* “Todo el patrimonio de mi familia está comprometido en unos 50 automóviles nuevos. Hemos pagado el impuesto de importación (cerca del 100% del valor de cada uno). Los automóviles están en la sala de exhibición y el lote de nuestro distribuidor en Managua. Los sandinistas están marchando hacia Managua, y sabemos que la ciudad caerá en un par de días. Sin duda se presentará un período de saqueo y vandalismo antes de que se instale el nuevo régimen. ¿Qué hago?”

“¿Cuáles fueron las opciones que consideré? Una fue conducir los automóviles hasta atravesar la frontera con Costa Rica, que estaba a unas cuatro horas de distancia, pero entonces tendría que pagar los impuestos de Costa Rica y, por tanto, solo recuperaría cerca del 50% de lo que había invertido en ellos. Otra era contratar un pequeño ejército para defender el lote y la distribuidora de automóviles, pero eso podría conducir a un gran derramamiento de sangre”.

“Lo que hicimos en última instancia fue llevar todos los automóviles a la hacienda de un amigo a más o menos una hora de distancia de la ciudad, a un campo donde convergen dos ríos. Quitamos las tapas de los distribuidores y esperamos mientras los sandinistas entraron en la capital. Somoza cayó. Tres días más tarde, cuando el saqueo ya estaba controlado y el gobierno revolucionario recién instalado declaró que no era hostil a la empresa privada, volvimos a traerlos a la ciudad. En la euforia post-revolucionaria inicial y la escasez de nuevos vehículos, vendimos rápidamente todos los 50 automóviles a buen precio”.

*La fábrica de textiles.* “Soy el gerente general de una fábrica donde tenemos unas 100 trabajadoras que confeccionan camisas para exportación. Durante la guerra civil, conseguimos hacer nuestras entregas pero nuestros clientes estaban comprensiblemente nerviosos.

“Estoy colgando mi saco en mi oficina cuando un guerrillero enmascarado sale de detrás de la puerta, me pone una pistola en la cabeza y me dice que vaya a la fábrica con él y les dé a todas las mujeres de la fábrica un aumento del 200%. Con su pistola



## Enfrentando los desafíos estratégicos

en mi espalda sigo sus instrucciones. Reunimos a las mujeres y él pronuncia un apasionado discurso sobre la explotación capitalista. Les prometo a las mujeres un aumento salarial de 200% y él desaparece.

“Mis únicas opciones parecen ser cerrar la fábrica e irme a Miami o decirles a las mujeres que no puedo hacer el aumento y dar marcha atrás. Ninguna de estas parece correcta.

“Lo que decido finalmente es esto. Reúno a todas las mujeres. Les digo que yo cumplo mi palabra y que si lo desean haré el aumento salarial pero también les muestro cómo, en tres semanas, la empresa se irá a la bancarrota y tendremos que cerrar. Más bien, les ofrezco hacer todo lo posible por mantener la empresa en marcha con sus salarios regulares y sustituir el aumento salarial con una participación en las utilidades. Les muestro la forma en que, si podemos aumentar juntos la productividad, podemos salvar los trabajos e incrementar sus salarios. Ellas votan en forma unánime a favor de sustituir el aumento salarial con la participación en las utilidades y me agradecen profusamente por no cerrar la empresa y huir a Miami, tal como lo están haciendo tantos otros. Me doy cuenta de que se han sentido tan sacudidas por el incidente como yo”.

*La torre de oficinas.* “Tradicionalmente, nuestra familia se ha concentrado en la agricultura. Sin embargo, cuando tenemos un superávit, invertimos en bienes raíces, casas y edificios de apartamentos en el área urbana. Seis meses antes de que el FMLN entrara en actividad y se aprobara la reforma agraria, empezamos a construir un gran edificio de oficinas en San

Salvador. Al deteriorarse la situación en El Salvador y al empezar a bajar los precios de los bienes raíces, se hace obvio que nuestro edificio, una vez terminado, probablemente no valdrá lo que nos costó construirlo. Se produce un debate en mi familia.

“Un grupo cree que deberíamos suspender el trabajo de inmediato, vender el edificio sin terminar en el precio que podamos (quizás un 25% sobre nuestra inversión) y sacar del país el producto de la venta.

“Un segundo grupo cree que deberíamos acelerar la conclusión de nuestro edificio. Debemos hacer lo mejor que podamos para llenarlo de inquilinos, reconociendo que no va a valer lo que hemos invertido. Esperaremos hasta que pasen los tiempos difíciles, sabiendo que no van a durar para siempre y que, al volver la prosperidad, tendremos un edificio atractivo y productivo que valdrá lo que hemos invertido.

“¿Qué ocurrió? Puesto que no podemos ponernos de acuerdo, llegamos a un arreglo y continuamos construyendo pero solo con un número mínimo de trabajadores. Nuestro flujo de efectivo hacia el edificio se reduce en un 50%. Pero se tarda cuatro veces más en terminar el edificio, lo que incrementa el costo final de completarlo. Dos años después de haberse iniciado los tiempos difíciles, todavía no hemos terminado el edificio. Está vacío y no produce ningún ingreso por alquiler. No hemos sacado ningún dinero del país y aún no está claro cuándo terminará la guerra civil. Mi familia paralizada ha recibido la peor parte de ambas opciones”.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

*Las ferreterías.* “Antes de que estallara la revolución, nuestra empresa tenía una cadena de ferreterías en todo el país. Nuestra tienda más grande y la parte mayorista del negocio se ubicaban en la capital. Teníamos sucursales más pequeñas en ciudades secundarias. Al salir de INCAE, me convertí en director financiero de la empresa”.

“Paradójicamente, al aumentar la violencia y conforme la economía en general entra en recesión, nuestro negocio crece. Puesto que la gente no está haciendo nuevas inversiones, la necesidad de reparaciones aumenta significativamente. Los bombardeos y la destrucción conducen a la necesidad de muchos artículos de ferretería. Nuestros competidores también se retiraron y eliminaron su inversión, de modo que nuestro negocio está experimentando un auge como nunca antes.

“El problema está en nuestras sucursales rurales. Por la noche, cuando los soldados se retiran de los pueblos a sus guarniciones, los revolucionarios toman el pueblo y tienen la costumbre de introducirse por la fuerza en nuestras tiendas y llevarse todo lo que está en los estantes para satisfacer sus necesidades. Nuestros intentos por atrancar las tiendas no los detienen. Las empresas de seguros cancelan nuestras pólizas después del primer robo. Ustedes pueden imaginar que, aunque estas tiendas rurales son muy rentables, basta con algunos de estos saqueos para acabar con las utilidades.

“Nuestra idea inicial es cerrar las tiendas rurales, como han hecho los competidores, y concentrarnos en nuestro negocio mayorista. Sin embargo, puesto que damos crédito a nuestros

clientes rurales y a ellos también les han robado, nuestras pérdidas en términos de cuentas por cobrar se han incrementado en gran medida.

“¿Cómo resolvimos el problema? Compramos una serie de buses viejos a precios muy bajos. Quitamos todos los asientos y en las paredes pusimos estantes que llenamos con nuestros productos. Cuando los soldados entraban en los pueblos en la mañana, los buses los acompañaban, se estacionaban frente a nuestras tiendas y empezaban a vender. Por la noche traíamos los buses de regreso a la capital o a la guarnición y los reabastecíamos. De este modo continuamos ganando más dinero que nunca en el pasado”.

Esto es liderazgo eficaz en el caos. Al finalizar las presentaciones, Wick y yo abrimos la discusión con la pregunta: “¿Qué han aprendido respecto a administrar en tiempos como este? Cuando hay mucha incertidumbre y las reglas del juego parecen haber cambiado, ¿qué caracteriza a los gerentes eficaces?”

La respuesta a la primera pregunta reflejaba gran parte de la frustración del grupo. “¡Lo que he aprendido es que nada de lo que hemos aprendido en el programa de Maestría de INCAE es pertinente!” Se produjo una risa nerviosa en todo el salón. Varias observaciones más sugerían que las herramientas analíticas que habían aprendido no parecían muy pertinentes e incluso llegaron a sugerir que invertir en educación cuando las cosas se están yendo a la ruina no tiene ningún sentido.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

“¿Están todos de acuerdo?” preguntamos. Lentamente, la dirección de la discusión empezó a cambiar. Primero uno y luego otro señaló que en los casos exitosos el gerente había sido muy analítico. El gerente de la distribuidora de automóviles había calculado qué se perdería si llevaba los automóviles a Costa Rica. La Jefa de Finanzas de las ferreterías sabía que la rentabilidad había aumentado mucho en estas aunque el negocio en general se había deteriorado. El gerente de planta había podido demostrarles a las mujeres de la fábrica que con mayores salarios se quedarían sin dinero en tres semanas. Y en el fallido caso del edificio, parecía que la familia no había estimado el impacto de una desaceleración sobre el costo global de terminar el edificio o tomado en cuenta los alquileres perdidos.

“¿Observaron algo más respecto a los casos exitosos?” continuamos. El papel blanco de la pared empezó a llenarse con una lista de observaciones interesantes.

“En las estrategias exitosas hay creatividad, audacia y anuencia a experimentar con soluciones no convencionales”.

“Un líder que reconoce los problemas y no los oculta inspira más confianza que los que disimulan las dificultades”.

“Los gerentes exitosos muestran solidaridad” con su gente”. Se preocupan por ellos y crean un sentido de “todos estamos juntos en esto” y “juntos podemos resolverlo”.

## Liderazgo en el caos

“Los líderes exitosos parecen tener un optimismo subyacente, una energía y una voluntad de seguir adelante”.

“Los casos fallidos parecen caracterizarse por una renuencia a reconocer que las cosas han cambiado o una parálisis ante el cambio”.

Cuando llegó mi turno en la conclusión, de repente tuve una idea. “He estado leyendo un libro sobre la estructura de nuestros cerebros (Broca’s Brain) que sugiere que las personas tienden a estar dominadas por el hemisferio izquierdo o derecho del cerebro”. Usando una nueva hoja del rotafolio tracé una matriz de dos por dos: analítico contra intuitivo en un eje y pesimista contra optimista en el otro.

“Si usted está dominado por el hemisferio izquierdo del cerebro, es probable que siga una lógica lineal, en el cuadrante analítico. Es probable que usted sea inherentemente más cauteloso, propenso al pesimismo y temeroso de las medidas audaces. Los que son muy analíticos a menudo tienen problemas para decidir y tomar medidas con base en información limitada.

“Si usted está dominado por el hemisferio derecho es probable que sea más optimista, dispuesto a ser más audaz, a veces impulsivo, más optimista. Su debilidad puede estar en que dispara antes de apuntar, en no calcular el costo, no prever complicaciones o no seguir un plan ordenado de implementación.

## Enfrentando los desafíos estratégicos

“Debido a su constitución heredada, en una matriz de dos por dos es probable que usted se encuentre en el cuadrante superior izquierdo (analítico y pesimista) o en el cuadrante inferior derecho (intuitivo y optimista).

“Pero observen que las características de los gerentes eficaces que ustedes han identificado, especialmente en tiempos de caos, están en el cuadrante superior derecho (analítico y optimista). De acuerdo con mi libro, no es probable que estemos naturalmente en este cuadrante. Esto sugiere que si usted está dominado por el hemisferio izquierdo, debe cultivar su lado optimista e intuitivo. Si por el contrario usted está dominado por el hemisferio derecho, debe cultivar su lado analítico y aprender a apuntar antes de disparar”.

El seminario concluyó con un tono “positivo”. Agradecemos a todos por sus casos, perspectivas y comentarios y les dijimos: “Esta ha sido una magnífica experiencia de aprendizaje para nosotros y el mensaje para INCAE es claro. Es obvio que cuando el mar está picado hay que mantenerse en movimiento. El barco que no avanza probablemente zozobrará. Ustedes nos han estimulado a correr el riesgo de aplicar estrategias audaces; hay menos que perder y más que ganar. Y sin cerrar nuestros ojos a las dificultades, debemos mantener el optimismo y la energía. Todos –INCAE con el apoyo de ustedes– podemos hacer una diferencia en nuestra agitada región”.





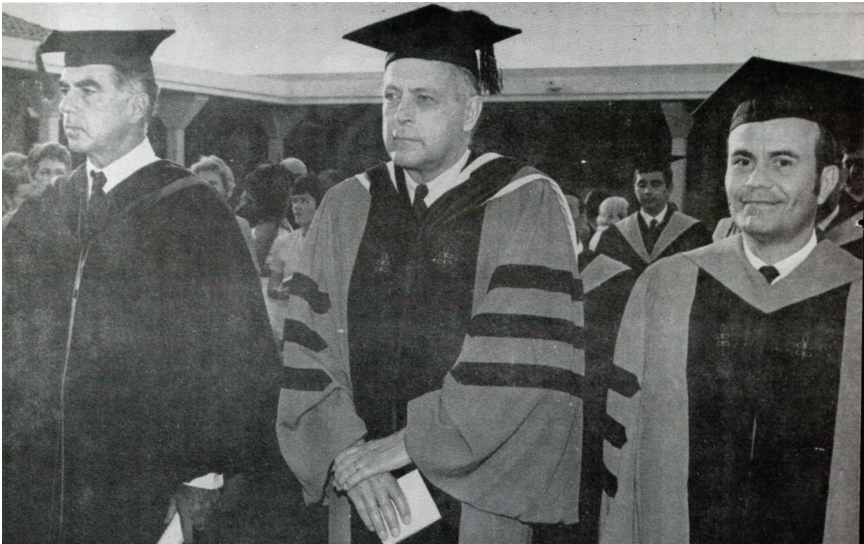
## PARTE II

# LOS HÉROES DE INCAE



## Trabajando en equipo

INCAE era un equipo en el que todos desempeñaban un papel crítico. Detrás de cualquier logro de INCAE estaba la gente, una gran cantidad de gente que trabajaba en forma sincronizada, enfrentándose a los retos en las crisis y realizando sus tareas con excelencia.



Don Chico de Sola, George Baker Decano de Harvard,  
y el Rector Ernesto Cruz

Le dimos mucha publicidad al Grupo Asesor de Harvard y su apoyo resultó clave. La calidad de los líderes empresariales en el consejo y los comités nacionales mejoró la imagen de INCAE y el trabajo de ellos en reclutar y colocar estudiantes, vender nuestros servicios, reunir fondos y cabildear con apoyo

## Trabajando en equipo

del personal de relaciones externas y las secretarías de país fue esencial. Publicitamos los doctorados de la facultad docente y de investigación y trabajamos arduamente para ayudarlos a convertirse en una facultad de primera en el método de casos. Sus ideas para programas y liderazgo fueron una gran parte de lo que nos hizo únicos. Igualmente crítico fue el trabajo del personal de la cocina, los chóferes, los guardas y los jardineros, las secretarias, la biblioteca y el personal administrativo, y desde luego, el apoyo de los estudiantes, los participantes en los diversos programas, nuestros cónyuges y las familias que brindaron apoyo fueron claves (de hecho, aunque quizás sea políticamente incorrecto, a menudo he ennumerado a las personas como parejas porque, para ser franco, así es como las considero). Al final fueron todos ellos juntos los que hicieron a INCAE.

Recuerdo haber mirado una vez desde el podio a todas las personas reunidas en una de las graduaciones. La facultad y los miembros del consejo directivo en la plataforma con sus exóticas togas medievales, los estudiantes sentados directamente frente a nosotros y el personal, en un número mucho mayor, de pie en la parte trasera observando con interés la pompa y la ceremonia. Yo pensé: “Ninguno de los que estamos en esta plataforma podría hacer lo que estamos haciendo sin el grupo mucho más grande que nos rodea”.

Y en mis meditaciones seguí pensando: “Y ninguno de los que estamos en esta plataforma somos individualmente tan inteligentes o talentosos como nos hace parecer la publicidad del Instituto. Éramos muy inexpertos cuando nos reclutaron y en gran medida no estábamos preparados para las tareas que nos

## Los héroes de INCAE

asignaron. Pero todos aspiramos a lo mejor y estamos trabajando arduamente para ayudarnos unos a otros a alcanzar ese nivel de desempeño”.

En la medida en que alcanzamos ese nivel de desempeño creo que fue el trabajo en equipo y el grado adicional de esfuerzo lo que hizo que el todo fuera mayor que la suma de los talentos individuales. La aspiración a ser “del primer mundo” o a alcanzar “máxima calidad” estaba en todos los niveles de personal. Quiero usar esta sección para recordar las contribuciones de estos héroes de INCAE, pero también para describir algunas de las lecciones más personales que aprendí de ellos.

## La facultad de Harvard

En los primeros catálogos de INCAE hay una foto, ahora famosa, de Kennedy con los Presidentes de Centroamérica. Al observar sus manos superpuestas, uno tiene la sensación de que están celebrando su promesa de una escuela para enseñar administración de empresas que Estados Unidos ayudará a establecer en Centroamérica. Fue una idea que seguramente tenía muchos padres, como Juan Maegli, un prominente empresario guatemalteco, oficiales de USAID como Teodoro Moscoso y posiblemente miembros del gabinete del Presidente Kennedy.

Para ayudarle a cumplir su promesa, el Presidente Kennedy recibió ayuda de un joven experiodista quien era Subsecretario del Departamento de Trabajo. Ese periodista redactó la carta que Kennedy envió al Decano George Baker pidiéndole que Harvard

## La facultad de Harvard

Business School considerara ayudar a establecer un programa de fortalecimiento gerencial en Centroamérica. El Decano Baker terminó por contratar a este periodista como conferencista y una de sus tareas fue ayudar a cumplir la promesa de ayuda de Harvard.

Ese periodista fue George Cabot Lodge y se le recuerda justamente como uno de los principales fundadores de INCAE. No pretendo saber todo lo que hizo en ese período de 1963 a 1970, aunque sé que la forma actual de INCAE fue vigorosamente influenciada por su trabajo.



George Lodge

Él encabezó el equipo de investigación en la región en 1963 cuyas recomendaciones clave incluyeron establecer un instituto separado de las universidades locales y con una misión regional. Promovió la participación de Harvard en INCAE y, con el fuerte respaldo del Decano Baker y el Presidente Pusey, persuadió a la facultad a votar a favor de involucrarse, pese a una significativa oposición.

También ayudó a reunir a los miembros de facultad que impartieron los Programas de Alta Gerencia de 1964 a 1966, entre otros a Hugo Uytendaele, Renato Tagiuri, Philip Thurston, Dan Throop Smith, Raymond Corey, Tom Kennedy y Robert Anthony. En estos cursos especiales de un mes, los líderes empresariales de la región aprendían lo que podía hacer el método de casos de Harvard. Esto convenció a muchos del valor del proyecto y también creó un grupo instantáneo de exalumnos para INCAE. George Lodge también dirigió uno de los primeros programas

## Los héroes de INCAE

importantes de investigación y escritura de casos de INCAE con un grupo de graduados del MBA de Harvard. Ellos estudiaron la administración del cambio en la obra del Arzobispo Marcos McGrath en Veraguas, Panamá, y sus esfuerzos por abordar los problemas de pobreza.

Hasta hoy, George ha sido, oficial y extraoficialmente, jubilado o no, asesor de Harvard para INCAE y uno de los amigos de más confianza de INCAE. Tuve el privilegio de ocupar una oficina contigua a la suya y de compartir los servicios de su secretaria cuando enseñé en Harvard de 1976 a 1979. También estábamos en el mismo grupo de enseñanza y él me ayudó con mis planes docentes. George es un bostoniano alto y atractivo, de una prominente familia Republicana. Magnífico para contar historias y uno de los profesores más populares de la escuela de negocios. Desde el principio admiré su poco convencional filosofía política “comunitaria” y la forma en que ha logrado que estudiantes y participantes individualistas y capitalistas piensen en el papel más amplio de las empresas en la sociedad.

Otro líder clave de Harvard fue Wick Skinner. Su área de trabajo era la producción. Creo que en los años críticos en que INCAE estaba iniciándose él fue también Decano de Asuntos Internacionales. INCAE y el programa de inicio de Harvard requerían mucho dinero de USAID. Cuando las regulaciones y los requisitos de USAID entraron en conflicto con la forma que tenía Harvard de hacer las cosas, se produjo una enorme confusión financiera. Tocó a Wick, quien trabajó con un emprendedor funcionario de ROCAP, Jack Moscatelli, resolver los problemas y elaborar presupuestos y procesos financieros que satisficieron ambas necesidades.

## Digresión sobre mentores

Wick Skinner fue también uno de los mejores profesores del método de casos que jamás he visto. Al principio del ejercicio de mi puesto vino a INCAE para ayudar a algunos de nuestros nuevos profesores. Se sentaba en la última fila de un aula registrando la forma en que yo manejaba la discusión, del mismo modo que los informadores de un juego de basketball notan el lugar exacto de la cancha desde



Wick Skinner

donde se hacen tiros. Él anotaba dónde y a quién llamaba yo. Observaba la secuencia de mis preguntas y cómo se enunciaban. Después realizábamos una sesión de retroalimentación. En una sagaz forma socrática, repasaba sus notas preguntándome por qué había hecho esto o aquello. ¿Había considerado hacer algo diferente? Sus preguntas abrían posibilidades que yo había pasado por alto. Hablábamos de técnicas alternativas que yo probaría pronto en otras sesiones. Aunque debería haberme sentido deprimido por lo mucho que había pasado por alto, siempre salía de una sesión de entrenamiento con él sintiéndome animado. De algún modo en toda su retroalimentación, la mayoría de la cual tenía que ver con errores, me hacía sentir que yo tenía un gran potencial como profesor, que de hecho ya era extremadamente bueno como profesor y que podía llegar a ser aún mejor.



Él era también un hábil consejero y habría sido un excelente psiquiatra. En el período posterior al trauma del terremoto necesitábamos crear equipo y sanar heridas en la facultad. Wick vino a ayudarnos, hablando individualmente con cada persona y luego con todos juntos. Cuando se fue, ya éramos otra vez un equipo unido.

Años después de que yo dejara Harvard para trabajar en Bain, él fue el mentor al que llamé con más frecuencia. Cuando, como familia, estábamos enfrentando decisiones difíciles y necesitábamos consejos sabios, llamábamos a Wick y Alice Skinner a su casa en la playa de Maine y ellos nos invitaban a venir para algunas sesiones de consejería y magníficas comidas. De Wick aprendí que servir como mentor es más que todo “hacer barra”. Él era juicioso. No se engañaba respecto a errores o debilidades. Pero uno sentía que él veía un tesoro en uno del que uno mismo no estaba consciente, veía potencial que uno ignoraba que tenía.

Ahora, cuando ocasionalmente recibo llamadas de personas jóvenes que buscan orientación, trato de ser tan generoso como fue él y de seguir su ejemplo y estilo: escuchar con atención, hacer buenas preguntas, evitar dar consejos pero sí dar mucha retroalimentación positiva.

## Más sobre la facultad de Harvard

Hubo muchos otros profesores de Harvard que hicieron significativas contribuciones a INCAE. Ray Goldberg, el padre de la agroindustria en Harvard, fue el mentor de Jim Austin. Algunos fueron miembros de la primera facultad, tales como Bob Ackerman. Otros, como Ram Charan, Bob Anthony, Dick Dooley y Jim Heskett ayudaron en los programas ejecutivos.

Charlie Savage fue el miembro de facultad de Harvard que sirvió como Director Académico de INCAE en el período inmediato anterior a mi llegada. En un viaje de reclutamiento a principios de 1970, tuve la oportunidad de almorzar con él. Resultaba inspirador oírlo describir cómo pueden los líderes empresariales influir el desarrollo. Usaba ejemplos de su investigación en Medellín, Colombia. Años más tarde George Lombard, Decano Académico de Harvard Business School, describió a Charlie como “un santo”. Tanto en su vida profesional como personal se concentró en ayudar a otros.



Charlie Savage

## Los héroes de INCAE

George Lombard pudo haber sido otro “santo”. Nunca tuve la oportunidad de conocerle bien pero dos cosas que he oído acerca de él me han hecho desear haber aprovechado las pocas oportunidades que tuve de hacerlo. En su jubilación el Decano Lombard emprendió la tarea de publicar en un libro, *Sons of the Machine*, la investigación realizada por Charlie Savage (quien había muerto de cáncer). Fue un acto de desprendimiento que me impresionó profundamente. También se me dijo que sus contribuciones a INCAE fueron mucho mayores de lo que se percibía públicamente. “En los primeros años, el Decano Lombard mantuvo vivo a INCAE con resucitación boca a boca. El Decano Baker prometió el apoyo de Harvard, pero fue el Decano Lombard quien lo dio”.

## Líderes clave de negocios

En la cúspide de la estructura de gobierno de INCAE está el Consejo Directivo, compuesto principalmente por los presidentes de los Comités Nacionales de cada país. Particularmente en esos primeros años, era la estatura y la calidad de los líderes empresariales en los comités nacionales y el consejo lo que daba a los estudiantes confianza de que esta iba a ser realmente una escuela de primera.

Don Francisco (Chico) de Sola fue el primer Presidente y el partidario más incansable de INCAE. Se le recuerda justamente como el fundador de INCAE y es del todo apropiado que el campus de Nicaragua lleve su nombre.

## Líderes clave de negocios



Francisco de Sola, padre e hijo

Si alguna vez un hombre tuvo el aspecto de Presidente del consejo, ese fue don Chico. Era el epítome del patricio. Él y su hermano Víctor eran grandes empresarios y se complementaban muy bien. Don

Chico era un visionario; promovió algunas de las primeras industrias que agregaban valor y una de las multinacionales más exitosas en Centroamérica, Unisola.

Pero también era un hombre del Renacimiento, profundamente interesado en biología, agricultura e historia. Recuerdo haber aceptado la invitación de recorrer con él el campus en las primeras horas de la mañana, antes de una reunión del consejo. Estaba inspeccionando los arbolitos que había enviado desde diversas fincas para ser plantados en el campus. Podía decirme el nombre y la naturaleza de cada uno. Percibí que, en su mente, ya los estaba viendo plenamente desarrollados. En otra ocasión desayunamos en su casa en El Salvador donde tenía una pared en catarata cubierta de flores. Nombró los pájaros que revoloteaban sobre la pared. Ya jubilado, todavía iba a Harvard para llevar cursos de una semana sobre temas esotéricos. Francisco de Sola hijo, quien conocimos como

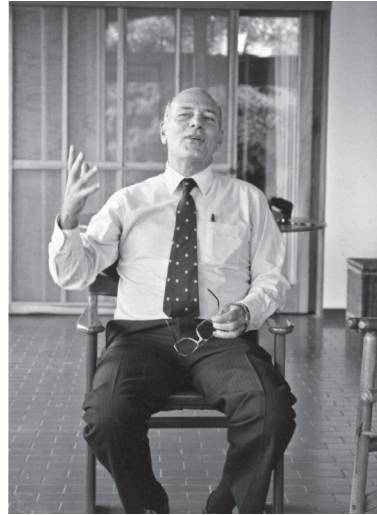
“Chaco” en Ayagualo, compartía con su padre una amplia cultura, una apariencia distinguida y su compromiso con INCAE, de donde es miembro del consejo por muchos años.

Probablemente el mayor talento de don Chico era su capacidad de lograr el apoyo de otros para sus causas, la primera de las cuales era INCAE. No creo que jamás haya existido un centroamericano mejor conectado que don Chico. Su red de amigos cercanos se extendía de Oxford a Boston y desde las mayores empresas aseguradoras y las principales corporaciones del mundo hasta los vestíbulos del Departamento de Estado. Él estaba en un gran número de otros consejos directivos tales como la del Zamorano y el International Rice Research Institute en las Filipinas. También conocía íntimamente a muchos de los más exitosos líderes de negocios de Centroamérica (e incluso era pariente de algunos, como los Motta de Panamá y los Maduro de Honduras). Varios de sus amigos me confesaron que tenían dudas de que el sueño de don Chico de una Centroamérica unida y una escuela de negocios de primera clase fueran factibles, pero que se involucraron porque querían apoyar a don Chico. Él hizo que incluso miembros de facultad de bajo nivel como yo sintiéramos que éramos importantes para la tarea. La principal razón por la que regresé en la década de los 80 fue que él no aceptaría mi negativa. Él argumentaba que INCAE era demasiado importante, cualesquiera que fueran las probabilidades. Todos debíamos hacer nuestra parte para salvarlo. Aunque al final de su vida estaba enfermo del cáncer que finalmente lo llevó a la muerte, sentí que él se esforzó por mantenerse vivo y seguir participando hasta estar seguro de que INCAE iba a triunfar. Siempre agradeceré su apoyo y su trabajo como mentor.

## Líderes clave de negocios

INCAE tuvo la fortuna de que uno de los líderes que don Chico reclutó para su consejo directivo fuera el costarricense Walter Kissling y de que él estuviera dispuesto a asumir la presidencia tras la muerte de don Chico.

Walter era muy diferente de don Chico en muchas formas. Ascendió de gerente de ventas a Presidente de Kativo, una empresa de pinturas, la vendió a una multinacional, H.B. Fuller, y luego se convirtió en Presidente y Jefe Ejecutivo de esta última. Los muchos ejecutivos que reclutó y desarrolló le dirán que fue un magnífico jefe. Él daba retroalimentación directa y honrada que a veces dolía, pero también daba lugar, apoyo y estímulo. Aun con todas sus otras cargas, siempre estaba dispuesto a ayudar a INCAE. Como lo atestiguarán Marc Lindenberg, Brizio Biondi-Morra y Roberto Artavia, tenía un excelente criterio y ese particular instinto gerencial para encontrar soluciones simples y factibles. También insistía en que sus empresas invirtieran en la gente, aplicaran la ética más elevada y practicaran el desarrollo sostenible. Es apropiado que el campus de Costa Rica lleve su nombre.



Walter Kissling

## Los héroes de INCAE

A lo largo de los años que serví junto con él en el consejo de INCAE, y en una ocasión como consultor de H.B. Fuller, nos convertimos en amigos íntimos. Esta amistad se extendió para incluir a su esposa e hijos y llegamos a ser socios en varios negocios, particularmente con su hijo Walter. Nunca olvidaré el viaje que hizo a Boston para visitarme en el hospital después de que yo había sufrido un ataque al corazón. Cuando saqué una botella de vino tinto que había introducido a escondidas para brindar por nuestras futuras aventuras juntos, rió con gran deleite e hizo un magnífico brindis. En su última enfermedad, cuando lo fui a ver, recordamos aquella visita e hicimos otro brindis, esta vez con ron. Cuando falleció sentí como si hubiera perdido a un hermano mayor y sé que muchos otros compartieron este sentimiento.

Otros gigantes entre los líderes de negocios de Centroamérica desempeñaron papeles de liderazgo en aquellos primeros Comités Nacionales y en el Consejo Directivo. Tuve la suerte de llegar a conocer a muchos de ellos en forma personal mediante entrevistas para mi tesis doctoral e interacciones como Director Académico. Algunos también me dieron la oportunidad de trabajar en consultoría con ellos y usar partes del trabajo para los casos en clase de INCAE. Esa colaboración tan estrecha solo profundizó mi sentido de admiración. Años más tarde, cuando regresé a vivir en Centroamérica, muchos ya habían fallecido. Recordar cuánto había aprendido solo de verlos en acción me llevó a desarrollar un curso de “casos vivos”, que implicaba traer miembros de la actual generación de líderes de negocios al aula. Mediante la discusión de retos que ellos habían enfrentado pudimos recrear algunas de las experiencias que tuvieron tanto impacto sobre mí.

## Líderes clave de negocios

Uno de los “gigantes”, aunque no necesariamente por su estatura, fue el Dr. Eduardo Montealegre, Presidente del Grupo Banco Nicaragüense, a quien conocí mientras escribía mi tesis sobre grupos empresariales. Él abrió muchas puertas para mi investigación y fue muy considerado en las entrevistas. Tuve el honor de hacer parte de mis primeras consultorías financieras con diversas empresas de su grupo. Al regresar a la región en 1993, mi amistad con su hijo Eduardo, fue como retomar la amistad con su padre.



Don Luis y Ricardo Poma

Otro fue don Luis Poma, un líder fuerte y elegante que, aunque era exigente, trataba a todos con gran respeto. Él tenía un toque de Midas para cualquier negocio que iniciara y al principio de su carrera se diversificó mucho. Para cuando lo conocí se había concentrado en tres negocios principales, que su hijo Ricardo ha hecho

crecer exitosamente. Don Luis me dijo que aprendió de un amigo banquero de Nueva York la importancia de concentrarse. El banquero había escuchado con atención su teoría de diversificación y luego respondió bondadosamente: “Luis, si tienes muchos huevos, es probable que tenga sentido ponerlos en diferentes canastas, pero si solo tienes uno, generalmente es sabio ponerlo en una sola”.



## Los héroes de INCAE

Trabajé con don Luis y con su hijo Ricardo a principios de los 80 cuando se vieron obligados a exiliarse después de la trágica muerte de Roberto, el otro hijo de don Luis, durante su secuestro. Su estrategia fue un modelo para el buen manejo de crisis. Ellos no abandonaron a su gente o sus negocios en Centroamérica, pero tampoco pretendieron que no había pasado nada. Reconocieron que tuvieron que reducir personal para salvar las empresas, cerrando en un momento todos los pisos, menos tres, del hotel de cinco estrellas que tenían en San Salvador. Protegieron a sus empleados y establecieron estructuras para administrar a distancia. Fueron recompensados con un equipo gerencial leal y talentoso que estuvo dispuesto a incrementar nuevamente y en forma inmediata el negocio una vez que cambiaran las condiciones del mercado.

Mientras se encontraban exiliados en Estados Unidos, don Luis y Ricardo no perdieron el tiempo lamentando las pérdidas en Centroamérica, sino que empezaron inmediatamente a crear nuevos negocios y hacer nuevas inversiones. Ellos constituyeron el núcleo del grupo de amigos centroamericanos que invirtieron en el primer fondo de Bain Capital donde Ricardo Poma ha servido en el Comité de Inversión por mucho años.

Entre el primer grupo de gigantes que apoyaron a INCAE estuvieron los hermanos Motta, don Roberto y don Alberto, y posteriormente sus hijos Roberto Jr., Stanley y Alberto Jr. “Pancho”. Como muchos otros, he quedado fascinado por la historia de éxito empresarial de los cinco hermanos Motta, quienes perdieron a su padre a una edad temprana y cuyo temperamento amistoso, su entusiasmo y trabajo arduo crearon una serie de empresas que se

## Líderes clave de negocios

cuentan entre las más exitosas de Panamá. Don Roberto fue el consumado inversionista minoritario, dejando a los otros la administración cotidiana. Don Alberto fue un administrador más directo, que junto con sus dos hijos estableció e hizo crecer negocios que llegaron



Don Bobby, Felipe  
y Alberto Motta

a incluir una empresa comercializadora en la zona libre, una compañía de seguros, un banco, COPA Airlines, proyectos de bienes raíces y muchos más. Uno de los casos “vivos” más memorables en INCAE tras mi regreso en 1993 fue cuando don Alberto, Stanley, Pancho y sus hijos participaron en un caso sobre planeamiento de sucesión familiar y los estudiantes pudieron ver la admirable forma en que tres generaciones colaboraban.

La lección más importante que aprendí de don Alberto tiene que ver con la creación de empleo. Cuando trabajamos con su grupo en algunos proyectos de estrategia para su banco y empresa de seguros, la metodología que usamos tendió a concentrarse en los “rendimientos financieros” de cada línea de negocios, la tasa interna de rendimiento, los riesgos, el flujo de caja y la presión competitiva. Don Alberto escuchó nuestro análisis y luego preguntó: “¿Cuántos trabajos creará en Panamá? ¿Destruirá puestos de trabajo?” Mi primera reacción fue: “Este no puede ser el criterio que él va a usar para la decisión, ¿o sí?” Pero llegué a percatarme de que crear trabajos era una de las principales misiones de don Alberto en la vida. Era un factor genuinamente

## Los héroes de INCAE

crítico de sus decisiones de negocios. Ahora me doy cuenta de que este enfoque implica mucha sabiduría. Los trabajos están donde se crean productos y servicios. Si se hace bien, ahí es donde se crea riqueza. En última instancia, uno gana más dinero al aumentar el pastel que cuando trata de llevarse la mayor tajada.

No todos los miembros del consejo eran de edad avanzada. Algunos eran estrellas en ascenso en los negocios. Uno de estos era Danilo Lacayo, activo en el primer comité nacional de Nicaragua. Era un ejecutivo de rápido avance cuyo exitosa carrera con ESSO, ahora EXXON, lo llevó a Chile. Al jubilarse regresó junto con Claudia, su talentosa esposa artista, a Costa Rica y Nicaragua y a una segunda carrera como Decano Administrativo de INCAE y miembro del consejo. Al estar tanto él como yo en Costa Rica nos hicimos compañeros de tenis y compañeros de conspiración en proyectos para ayudar a INCAE. Al igual que otros en INCAE, yo llegué a depender de la serena mente de Danilo para recibir buenos consejos.

Otra joven superestrella fue Ernesto Fernández Holmann, quien siendo joven ya tenía un Doctorado en Economía de Harvard, había desempeñado un papel crítico en ayudar a Nicaragua a obtener el campus de INCAE con Enrique Pereira, Arnoldo Solórzano y don Francisco Laines. Ernesto había impartido clases durante todo el año allí antes de que yo llegara. Para 1970 era Director Ejecutivo del Banco de América, ya conocido como innovador en el sector financiero. Aunque perdió mucho en la Revolución Sandinista, eso no lo detuvo. Continuó creando una empresa tras otra con su socio René Morales. Ernesto también

## Líderes clave de negocios



Ernesto Fernández

ha sido un creativo filántropo que utiliza parte de la riqueza que ha creado para publicar nuevamente importantes documentos históricos relacionados con América Central y para apoyar iniciativas de reducción de la pobreza y educación en toda el área.

Su primo, José Ignacio (Nacho) González, fue miembro de facultad de INCAE de 1968 a 1970. Lo conocí en ese tiempo en Nicaragua donde estaba creándose fama como empresario. También él perdió virtualmente todo en la Revolución pero en el exilio, desde Costa Rica, ha creado una serie de exitosas empresas. Al regresar yo a vivir en Centroamérica, Nacho y Mary Ellen estuvieron entre los amigos que nos recibieron cálidamente tanto a mí como a Sandy, mi segunda esposa. Con Nicolás Marín, un miembro de facultad de INCAE, y Danilo Lacayo empezamos a jugar tenis y a salir regularmente a cenar. Cuando ya no pude jugar tenis los hijos de Nacho, Alejandro y Carlos, se convirtieron en mis compañeros de juego de golf y póquer.

Habían dos “jóvenes estrellas en ascenso” que llegué a conocer en esos primeros años y que se convirtieron en íntimos amigos y luego clientes de consultoría después de mi regreso a la región. Uno era Roberto (Bobby) Murray de El Salvador, quien obtuvo un título de MBA de Harvard y volvió a su país donde

fue escogido de entre una gran familia para dirigir uno de los mayores grupos empresariales familiares de El Salvador, con inversiones en gaseosas y cerveza. También fue electo Presidente del comité nacional de El Salvador. Ya he mencionado su nombre y cómo llegué a conocerlo en la historia de Ayagualo. El segundo era Rodolfo (Popo) Jiménez, quien tenía un puesto análogo en el mayor grupo cervecero de Costa Rica y que también fue presidente por un tiempo del Comité Nacional de Costa Rica. Cuando regresé a la región en 1993, trabajamos con ambos grupos para ayudarlos a prepararse para la apertura de sus mercados, mayor competencia y otros proyectos conjuntos que profundizaron nuestra amistad.

En el difícil período de 1980 a 1982, no resultaba muy divertido ser Presidente de un comité nacional. Sin embargo, Otto Castro y Guillermo Castro Echeverría de Costa Rica, Bobby Motta Jr., Aquilino de la Guardia y Frank Kardonski de Panamá, así como Julio Matheu de Guatemala brindaron un excelente apoyo. Abrieron puertas, viajaron con nosotros para revisar los campus y cabildearon con sus gobiernos a favor de INCAE.

## Facultad docente y de investigación



Una reunión de facultad: Manuel, Nicolas, Werner, Enrique, Ernesto, Harry, Carlos, Christophe, Gary entre otros.

En los primeros años se hacía una significativa distinción entre “facultad docente” y “facultad de investigación”, distinción que probablemente no se justificaba ni por sus contribuciones relativas ni por su importancia. La distinción era deliberada puesto que el Instituto quería estimular a las personas deseosas de enseñar a someterse al arduo y costoso proceso de obtener un doctorado de una universidad internacional de buena reputación. Se contrataba a personas con título de maestría para escribir casos, investigar y ayudar a manejar los programas especiales. Teóricamente, no debían involucrarse en la docencia sino hasta haber empezado sus estudios doctorales pero a menudo empezaban a enseñar en seminarios y talleres mucho antes de iniciar esos estudios.

## Los héroes de INCAE

Muchos de los “escritores de casos” o miembros de la “facultad de investigación” regresaban a hacer estudios doctorales, volvían a la facultad docente y hoy están entre los profesores mas distinguidos de INCAE.



Una recepción en INCAE con el Rector Ernesto Cruz

En el ápice de la facultad docente estaba nuestro Rector, Ernesto Cruz. Antes de unirse a INCAE había sido un prestigioso abogado, que tenía reputación de haberse graduado a la cabeza de su clase. Siendo ya un exitoso profesional, fue a Harvard para obtener un doctorado en economía política. Era elocuente, caballeroso y distinguido. Personificaba la excelencia en su uso del español, su vestir, su forma de escribir y sus gustos. Estaba comprometido a mantener el programa de Maestría a tiempo completo de dos años de INCAE a pesar de las presiones

financieras. Su esposa Sonya era también brillante y elegante y se había graduado como abogada en el primer puesto de su clase y sus hijos han demostrado haber heredado la extraordinaria inteligencia y el impulso y disciplina de sus padres.

Cuando fui nombrado Director Académico me trasladé a una oficina cerca de la de Ernesto y empecé a trabajar más estrechamente con él. No había duda respecto a quién estaba a cargo. A sugerencia de los asesores de Harvard, él se cercioró de que la estructura legal de INCAE le diera al Instituto un fuerte Jefe Ejecutivo, el Rector, responsable principalmente ante el consejo directivo. Él me dio mucha autonomía y estimuló mis múltiples ideas e iniciativas. Siempre estuvo disponible para brindar consejo y rápidamente aprendí a consultarle en todo, puesto que siempre mejoraba cualquier propuesta. Tenía buen criterio y era un excelente especialista en táctica política cuando se trataba de convencer de una idea o movilizar apoyo para esta.

Para quienes no lo conocían podía parecer formal y distante, pero tenía un gran sentido del humor. Era muy instruido y era una delicia oírlo hablar respecto a la historia de Nicaragua y su interpretación de lo que estaba ocurriendo en el campo político.

En retrospectiva me siento impresionado por su cortesía y la de toda la facultad nicaragüense para nosotros los extranjeros. La mayoría de nosotros éramos de la época de los 60 y los 70 en Estados Unidos. Nuestro vello facial, nuestra forma de vestir y muchas de nuestras ideas políticas ofendían a nuestros padres y probablemente eran aún más chocantes en la sociedad



## Los héroes de INCAE

nicaragüense tradicional. Deben haberse presentado ocasiones en que Ernesto y algunos de nuestros colegas desearan que los gringos actuaran y tuvieran un aspecto más tradicional y menos hippie. Pero no recuerdo que alguien haya tratado jamás a ningún miembro de la facultad extranjera con algo menos que verdadera cortesía.

Dave Korten era el representante de la facultad de Harvard Business School y además el Director Académico. Parecía un fuerte delantero de un equipo de fútbol americano. Era un trabajador incansable y un prolífico escritor. Él y su esposa Fran tenían doctorados de Stanford. Como Ernesto, estaba comprometido a hacer de INCAE la escuela de máxima calidad y aportaba a su tarea una pasión moral. Podía criticar severamente a los que consideraba que eran perezosos o que estaban cediendo en sus estándares, pero era un magnífico tutor y ejemplo. De INCAE pasó a una carrera poco convencional pero exitosa en el campo del desarrollo. Hoy, en su casa frente a la costa del estado de Washington, es un famoso autor y uno de los más elocuentes voceros entre los que se preocupan por la globalización y el ambiente.

## Digresión sobre elección de carreras



Venghiattis, Kortens y Strachans:  
Christophe, Fran, Harry, Deirdre, Dave y Burdine

Dave Korten y Ernesto Cruz me enseñaron una gran lección sobre el reclutamiento eficaz en 1969, cuando llegaron a Harvard a reclutar facultad para el nuevo campus. Yo estaba terminando mis cursos y buscando un puesto donde pudiera terminar mi tesis doctoral. Mi asesor de tesis quería que me quedara en Cambridge y trabajara a tiempo completo en la tesis. Él creía que si yo continuaba haciendo un buen trabajo, se me podría ofrecer un puesto de enseñanza en Harvard. Su consejo fue directo. “Si estás interesado en una carrera académica exitosa, empieza desde arriba. Los profesores se mueven hacia abajo, no hacia arriba. Si vas a INCAE te verás sobrecargado de tareas docentes

y administrativas; tu investigación no será pertinente. Nunca llegarás a una escuela de alto nivel. Sin embargo, si insistes en ir a América Latina, por Dios, únete al Servicio de Asesoría para el Desarrollo de Harvard en Colombia. Allí estarás al menos haciendo investigación que debería producir una buena tesis”.

Él se refería a la opción de trabajar con la misión de DAS de Harvard que estaba apoyando a la Oficina de Planificación de Colombia. Ellos tenían un proyecto para mí con el Banco Central de Colombia. Yo estaría en el centro del pensamiento sobre desarrollo económico y de paso trabajaría en un proyecto sobre derecho y negocios con la Universidad de Los Andes patrocinada por la Ford Foundation. Yo casi estaba decidido a ir a Colombia.

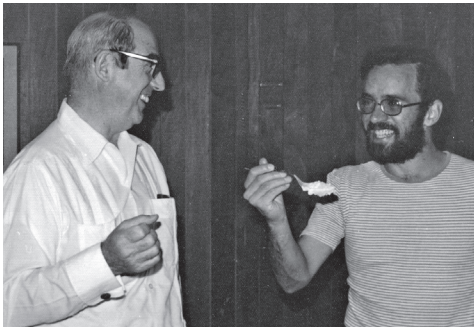
Cuando Dave y Ernesto supieron que yo iba a viajar a Bogotá para aceptar la oferta de trabajo en Colombia, insistieron en que al menos me detuviera en Managua y viera INCAE. Les dije que pensaba que hacerlo significaba desperdiciar su dinero. Me respondieron que no me preocupara por el dinero. Ellos arreglaron las cosas de modo que yo visitara a personas que podían ayudar con mi tesis y cada uno hizo que Centroamérica sonara muy emocionante. También almorcé con Charlie Savage, quien era entonces Director Académico de INCAE. Todas las personas con quienes me reuní en INCAE tenían algo de gran importancia que creían que yo podía hacer. Me hicieron sentir que yo era crítico para la misión. Yo no tendría que esperar años para un puesto en que podía hacer una diferencia. Desde el principio yo iba a dirigir un gran programa nuevo de desarrollo bancario. INCAE no iba a ser solo una escuela de negocios, iba a ser un centro de investigación para resolver complejos problemas,

## Más sobre la facultad docente

un agente de cambio, un motor de desarrollo para la región. Era una visión audaz para INCAE y la posibilidad de que yo pudiera tener rápidamente impacto fue lo que me hizo escoger a INCAE más bien que a Colombia.

Aprendí que la oportunidad de tener impacto de inmediato es tan motivadora como el cheque de pago. Y esto también validó mi sentido de que un cauteloso enfoque político al planeamiento de carrera a menudo falla. Quizás haya sido irónico que de los veinte estudiantes doctorales de mi época en el programa de DBA, ocho años más tarde los únicos dos que enseñaban en la facultad de Harvard fueran los dos que habían ido a INCAE, Jim Austin y yo.

## Más sobre la facultad docente



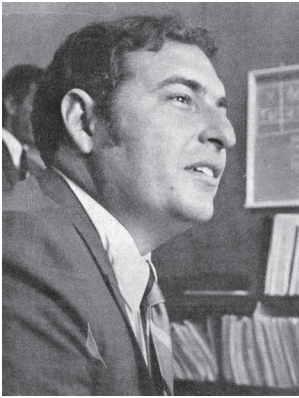
Bob Mullins y Jack Hastings

La facultad “más vieja” cuando yo llegué, es decir, los que habían estado allí el año anterior, incluía a Bob Mullins, sumamente severo, directo, firme en sus opiniones y profundamente Republicano cuando en su mayoría el resto de nosotros reflejaba el

liberalismo Demócrata de Kennedy. Era un oficial naval jubilado que había venido del Programa Doctoral de Harvard para obtener una segunda carrera. Su área era la producción. Era rápido y

## Los héroes de INCAE

definido en sus criterios. Inicialmente, temí que los estudiantes se sintieran desconcertados por su estilo. Pero de hecho, él y su esposa Eleanor fueron profundamente amados y apreciados por generación tras generación de estudiantes, primero en el campus de Nicaragua y más tarde en el de Alajuela en Costa Rica. Bob me enseñó que si uno se interesa genuinamente por sus estudiantes y ellos lo perciben, aceptarán un estilo que puede parecer áspero o excéntrico. Otros profesores eran más políticamente correctos y hablaban mejor español, pero no se acercaban al éxito que tenía Bob con los estudiantes.



Nicolás Marín

Nicolás y Ligia Marín estuvieron entre los primeros centroamericanos que regresaron de obtener un doctorado con el programa para capacitar a la facultad con títulos terminales. Su área era las finanzas. En años posteriores yo lo presentaba como “la persona que me enseñó lo que sé de finanzas”.

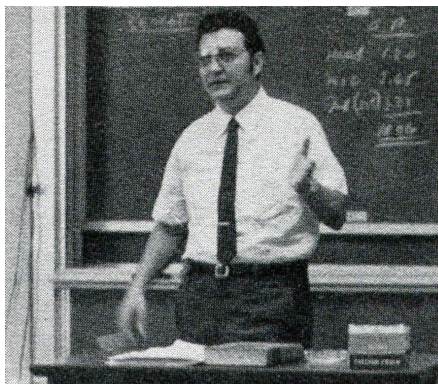
En esos primeros años, Nicolás ya estaba obteniendo las máximas calificaciones como profesor. También era un consultor muy buscado y dedicaba gran parte de su tiempo al Grupo Banco de América. Ernesto Cruz creía que Nicolás tenía buen criterio, se llevaba bien con todos, por lo cual lo incluyó en los comités clave de INCAE. Según mi experiencia, a la mayoría de los profesores les gustan las

## Más sobre la facultad docente

sutilezas y complican las cosas en exceso. Tendemos a ser demasiado “académicos”. Nicolás siempre me pareció alguien que practicaba el lema “mantén las cosas simples y sencillas”.

Seguimos siendo íntimos amigos durante el tiempo que estuve en Boston y nos hemos acercado más desde que regresé a Costa Rica. Él fue uno de los miembros de facultad que participaban en los juegos de póquer que organizábamos para aumentar los ingresos de la facultad cuando yo venía a las reuniones del consejo de INCAE. Ambos nos deleitamos cuando nuestros hijos también se convirtieron en buenos amigos y se visitaban en la universidad.

Enrique y Gloria Alvarado eran de Guatemala. Él era un pilar del área de Control y Contabilidad, un exempresario que había llevado el curso de enseñanza del método de casos, de ocho semanas de duración, en Harvard y que había tenido como tutores a personas como Bob Anthony de Harvard Business School. Era



Enrique Alvarado

particularmente eficaz en los programas ejecutivos. Por años dirigió el PAG y generaciones de estudiantes aprendieron de sus historias de la “abuelita”. Me dicen que en 1979, en la época de la más severa crisis financiera de INCAE, él no solo dirigió,

sino que financió de sus propios fondos, el PAG en Guatemala, rescatando para el Instituto una de sus principales fuentes de ingresos. Le encantaba la nueva tecnología y fue uno de los primeros en adaptar *Power Point* al aula. Particularmente en esas noches en que estábamos atascados en algún hotel lejano enseñando un seminario ejecutivo tuvimos algunas magníficas conversaciones y con Enrique siempre podría contar con buenos consejos.

Christophe Venghiattis era un miembro de medio tiempo de la facultad de INCAE que empezó a enseñar cuando INCAE estuvo en el Banco Central de Nicaragua. Ya para entonces era un exitoso arrocero. Aunque él y su esposa, Burdine, se criaron en Houston, Texas, de corazón era y sigue siendo francés, como sus padres. Él obtuvo un título de MBA en Harvard y para su trabajo de verano se unió al esfuerzo de escritura de casos de INCAE bajo la dirección de George Lodge. Mientras escribía casos en Panamá sobre el cultivo del arroz se enamoró de la industria, reforzó sus ahorros de unos \$50.000 con crédito de un banco de desarrollo, se hizo cargo de una finca arrocera que estaba en quiebra y en última instancia estableció su propia finca con su socio cubano. Aunque tenía una activa vida social con su grupo de polo, él, Burdine y sus tres hijos se convirtieron en miembros clave de nuestro grupo social de facultad que iba a la playa, celebraba fiestas y jugaba póquer.

También fue un sofisticado inversionista en la bolsa de valores y en pozos petroleros. Seguimos en contacto después de que él regresó a Houston con su familia y desarrollamos un modelo de predicción de las acciones que nunca funcionó tan bien como

## Más sobre la facultad docente

habíamos esperado y, cuando compró la participación de su socio en la finca arrocera, me unió a él como socio minoritario. A lo largo de los años, su finca ha sido una contribuyente regular a INCAE y él ha sido un excelente amigo personal y de INCAE.

Deidre y yo eramos parte de un grupo de estudiantes de Harvard que ya habíamos concluido nuestros exámenes y cursos, pero que estábamos aún escribiendo nuestras tesis.



Mike Dean

Mike Dean enseñaba en el área de organización con Dave. Él era uno de estos cuatro estudiantes. Era alto, de buen parecer, siempre elegante y pulcro. Él y su bella esposa, Judy, iban delante de nosotros en términos de generación de familia y tenían cuatro hermosos hijos. Poco después de llegar, fue incorporado al esfuerzo

de reclutamiento de estudiantes, que no estaba alcanzando sus metas y tuvo un impacto positivo inmediato. Tras dejar INCAE, Mike se trasladó a California y por último se dedicó al desarrollo de bienes raíces.

A este grupo se unió Jim Austin y Cathy Overholt, quienes llegaron a INCAE de Harvard pero con un trasfondo del Cuerpo de Paz en América Latina. Él estaba haciendo su tesis con el Profesor Ray Goldberg en el área de agroempresa y también



## Los héroes de INCAE

enseñaba mercadeo. Era un maratonista, disciplinado y productivo, y avanzó rápidamente en su tesis. Los Austin tenían una gran casa en la colina que nuestra familia heredó cuando él regresó a Cambridge. También



Jim Austin en clases

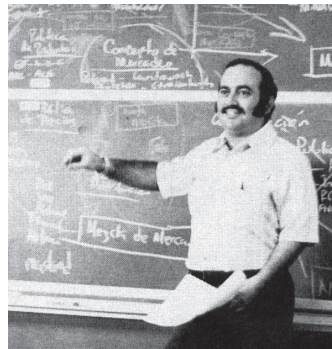
heredamos sus perros, un gran danés y un pastor alemán, que hicieron mella en nuestro presupuesto de alimentación. Jim tuvo una larga y distinguida carrera en la facultad de Harvard Business School, dirigiendo finalmente el programa de responsabilidad social. Mientras estuve con Bain en Boston rara vez nos vimos, de modo que tratábamos de reunirnos cada otoño para navegar a vela durante un día en el Río Charles a fin de ponernos mutuamente al día sobre nuestras vidas. Como miembro del Comité Asesor de INCAE él ha sido un invaluable amigo del Instituto.

Monty Graham era el tercero del grupo de estudiantes doctorales de Harvard, enseñaba en el área de Análisis Ambiental. Perdí contacto con él desde que salió de INCAE hasta hace poco, cuando visitó el Instituto y descubrí que era vicepresidente del Institute for International Economics en Washington D.C. y gurú de The Economist en temas de globalización.

## Más sobre la facultad docente

Pedro Belli, un economista de Berkeley, también llegó en ese primer año del nuevo campus. Miembro de una prominente familia nicaragüense, fue el primero de muchos economistas que se han unido a la facultad de negocios. Tal como lo mencioné antes, Pedro y Werner Ketelhöhn desarrollaron el modelo macroeconómico que usamos para identificar las cantidades de ayuda externa y préstamos requeridos después del terremoto. Más tarde él realizó una exitosa carrera en el Banco Mundial.

Rodolfo y María Olga Páiz regresaron del Programa Doctoral de Harvard en 1971 para enseñar mercadeo. Antes de obtener su doctorado había sido Asistente Administrativo del Rector. Su gran energía y optimismo lo convirtieron en un gran éxito en el aula, un encargado natural de los estudiantes y en mi sucesor como Director Académico. Cuando me sentía a punto de agotarme subía



Rodolfo Paiz

la cuesta para jugar una partida de ajedrez con Fito, beber ron con Coca-Cola y absorber parte de su optimismo.

En 1971 me convenció de hacer junto con él un ejercicio de planificación de vida que requería que cada uno de nosotros redactara una estrategia de vida. Un día llevamos nuestros borradores a la playa y mientras bebíamos ron y Coca-Cola nos evaluamos mutuamente. Aunque estaban escritos como un juego, los planes de vida de ambos eran muy similares: diez

## Los héroes de INCAE

años en la academia; diez en el mundo empresarial y diez en el servicio público. Imaginando que moriría joven como mi padre, no hice planes para después de los 60 años. Es asombroso ver lo cerca que mi vida ha seguido ese plan, especialmente si mi regreso a Centroamérica para ayudar a las empresas de la región a volverse competitivas, a enseñar en INCAE y a establecer la Fundación Strachan, cuenta como servicio público. Cuando Fito regresó a Guatemala, a su empresa y su carrera política allí y yo me fui a Boston, continuamos reuniéndonos anualmente para revisar nuestros planes y cerciorarnos mutuamente de seguirlos. Los ejercicios que hemos hecho a lo largo de los años, algunos prestados y algunos inventados, se convirtieron en la base de un taller llamado “Administración de usted mismo y de su carrera” que he impartido a nuevos socios de Bain y Bain Capital, a grupos de la Young President’s Organization (YPO) y a estudiantes de segundo año de INCAE.

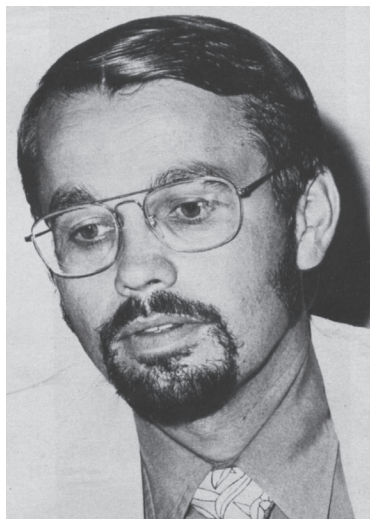


Werner Ketelhöhn

Werner y Margarita Ketelhöhn eran nicaragüenses. Debido a su ascendencia alemana, él había sufrido la dureza y las dificultades de la guerra mundial. Werner vino a enseñar métodos cuantitativos en INCAE. Tenía poco conocimiento de negocios y recuerdo una gran discusión respecto a si debería ser tratado como miembro regular de facultad. Sin embargo, estaba ansioso por aprender el método de

casos, sentía curiosidad por los negocios, era entusiasta, vigoroso y arduo trabajador y rápidamente se estableció en el aula. Con los años pasó de enseñar en el área cuantitativa a la de estrategia. Ha sido un exitoso profesor tanto de INCAE como en Europa y uno de los miembros más prolíficos de facultad en la escritura de artículos. También fue socio fundador del grupo local de póquer. Hasta hoy nos reunimos regularmente para hablar de los dolores en nuestras articulaciones y tratar de ganarnos mutuamente nuestro dinero, aunque cada vez parece más que los dos estamos entregando ese dinero a los jóvenes de la facultad como Niels Ketelhöhn, su hijo, quien mantiene la tradición de su padre en INCAE.

En 1972 Gary y Linda Bergthold llegaron a INCAE procedentes de Ecuador. Gary tenía un doctorado de Harvard Graduate School of Education, enseñaba en el área de organización y trabajaba con Dave y Fran en el Programa de Planificación Familiar. Tenía una risa resonante y un estilo extrovertido. Era popular entre los estudiantes y diestro en toda clase de ejercicios de liderazgo y creación de equipos. Él me ayudó a desarrollar el seminario interno de estrategia para los bancos de desarrollo que llegó a

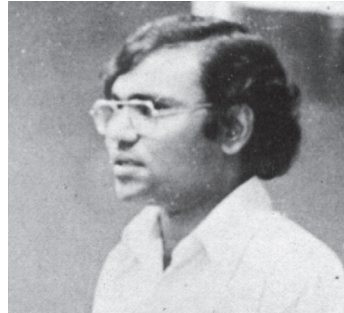


Gary Bergthold

## Los héroes de INCAE

usarse en una variedad de otros entornos, incluyendo el seminario de Ayagualo que describí anteriormente. Fue un líder de nuestro grupo social, prominente en dramas en las fiestas de despedida de miembros de facultad. También era un feroz competidor de tenis y póquer. En 1975 regresó a California y a una exitosa carrera en consultoría organizacional y, en la estrategia de renovación posterior a la Revolución Sandinista, fue uno de los miembros de facultad mayores que regresó a INCAE para ayudar como profesor visitante.

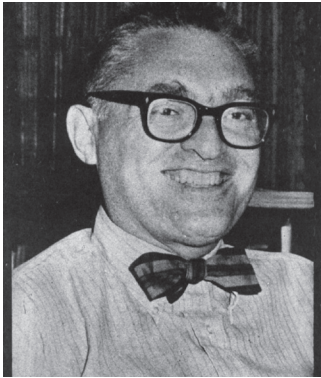
Durante mis seis años en la facultad de Nicaragua, reclutar profesores de calidad siempre fue un reto. Muchos venían solo por unos cuantos años pero invariablemente hacían contribuciones especiales. Sion Raveed y Bill Renforth ayudaron a fortalecer las áreas de finanzas y mercadeo. Algunos como Vihang Errunza, de ascendencia india y proveniente de



Vihang Errunza

un programa doctoral de Berkeley que no se basaba en el método de casos, o Yoon Shik Park, un surcoreano y colega en mis estudios doctorales en la Harvard Business School que trabajaba en el Banco Mundial, no hablaban español y tenían barreras culturales mucho más difíciles de superar para poder enseñar y vivir en Nicaragua. Sin embargo, los estudiantes se percataban de que eran inteligentes y de que aportaban a la clase energía y nuevas ideas. Su investigación era de primera calidad y apreciábamos su amistad y su anuencia a aceptar trabajo adicional.

Ed Nelson ayudó en el área de métodos cuantitativos y Mike Bernhart y Roger Wickland reforzaron el área de organización. Doug Norvell, Gerrit DeVos y Ed Felton asumieron el liderazgo de Agroindustria cuando Jim Austin regresó a Harvard. Glen Kerch, con su callado y confiable estilo, enseñó inglés, mientras que Max Rindl impartía Mercadeo.



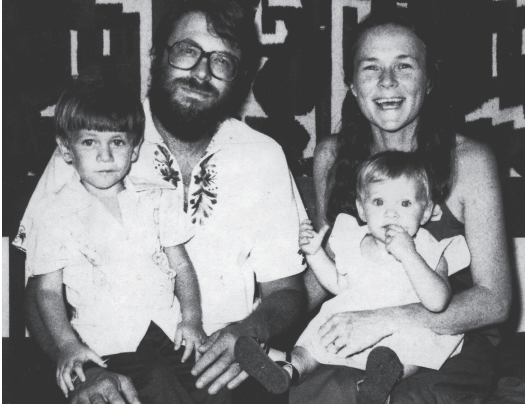
Israel Unterman

Hay tres profesores que aportaron madurez a la facultad y que en el breve tiempo que a veces estuvieron en el Instituto tuvieron un gran impacto. Primero, Israel y Ruth Unterman que vinieron a INCAE desde New York City. Él era un empresario retirado con experiencia práctica y docente, que se concentraba en estrategia empresarial. Tenía un amplio acervo de experiencias personales de negocios que enriquecía sus clases. Se ganó un lugar especial en

los corazones de sus estudiantes debido a su genuino interés por ellos y su conocimiento del “mundo real”. Otro fue Guillermo Edelberg, un consumado profesional. Aunque siguió siendo principalmente profesor visitante, hizo tal contribución sostenida que la mayoría de nosotros lo ve como uno de los principales profesores a tiempo completo. Por último, Gunther y Judy Boroschek quienes llegaron a ser grandes amigos de todos. Creo que él enseñaba en el área de organización, aunque su amplitud de conocimiento era tal que siempre pensé que podía enseñar cualquier cosa.

## Los héroes de INCAE

Particularmente después del terremoto y con el Centro de Asesoramiento teníamos facultad que provenía de disciplinas que no eran negocios, economía y conducta organizacional. Glen Dealy era un politólogo cuyas teorías respecto a la diferencia entre Norteamérica y Sudamérica resultaban fascinantes. Ben Crosby ayudó a Marc Lindenberg a entrenar a toda una generación de gerentes en análisis político sofisticado. Manuel Olave, ahora Rector de una universidad boliviana, también enseñó administración pública.



Marc y Cathy Lindenberg  
con Robbie y Annie

Incluso antes de convertirse en Rector, Marc Lindenberg había hecho importantes contribuciones a INCAE. Llegó a Nicaragua después del terremoto con un grupo de cuáqueros que ayudaron en el esfuerzo de socorro. Mi hermana Cathy, que lo conoció en

ese tiempo, se atribuye el mérito por presentarlo a INCAE. Aunque parecía más hippie que el resto de nosotros y aunque su doctorado era en ciencias políticas, le pedimos ayudar en el Centro de Asesoramiento. Rápidamente descubrí que era uno de los investigadores más confiables y productivos y un buen gerente de proyectos. Pronto estuvo enseñando en nuestro programa de

Maestría y obteniendo las mejores calificaciones. Cuando regresó a enseñar en la Universidad de Washington, continuó ayudando a INCAE en diversas formas y se convirtió en mi cuñado.

Como ya lo he descrito, él desempeñó un papel crítico en el Instituto durante la revolución sandinista y después de su época como Rector de INCAE continuó con un exitoso trabajo académico en la Harvard Kennedy School. Ahí obtuvo máximos honores como docente y escribió varios libros. Luego, inquieto después de cinco años, aceptó el puesto de Vicepresidente de Programas en CARE, la mayor ONG del mundo en desarrollo. Su último puesto fue como Decano de la Evans School of Public Affairs de la Universidad de Washington. Acabando de cumplir 58 años y en medio de numerosos proyectos, vino a Costa Rica para una asignación de consultoría ad honorem. Tuvo una tos muy fuerte y pocas semanas después se le diagnosticó cáncer de pulmón. Este se propagó rápidamente y en el término de cuatro meses falleció. En dos servicios de recordación, uno celebrado en INCAE en Costa Rica y otro en Seattle, se dio fe de sus múltiples contribuciones, pero ambos hicieron poco por mitigar nuestra sensación de que su temprana muerte privó a INCAE de uno de sus mayores héroes y le quitó al clan Strachan uno de sus pilares.

A menudo sentí que el “alma” de INCAE se hallaba más entre los asistentes de investigación que en la facultad. Ellos escribían los casos, hacían la investigación y se ocupaban de la mayor parte de la administración. Eran la columna vertebral de los programas especiales y a menudo impresionaban a la comunidad empresarial aún más que la facultad senior. También eran los que infundían una energía especial a nuestras fiestas y a nuestra vida



## Los héroes de INCAE

social. Muchos de ellos salieron para obtener sus doctorados y luego regresaron como facultad docente y ocuparon altos puestos. Otros se convirtieron en exitosos empresarios.

A Mary Jane Mulligan la conocí por referencia, ella apoyó en forma crucial a Rodolfo Paíz en ANEC (análisis escrito de casos). Margaret Hagen quien escribió notas técnicas y casos sobre los mercados locales. Ambas establecieron un estándar alto para los que siguieron.

Mary Ann Lambert fue una de las primeras investigadoras del Programa de Banca de Desarrollo que vino a nosotros por recomendación de don José De La Torre, uno de los primeros miembros de facultad de INCAE. Ella hizo una exitosa carrera en banca y ha seguido siendo una amiga cercana de INCAE.



Mary Ann Lambert

Eduardo Montiel vino, después de obtener su título de MBA en el MIT, a trabajar en el Programa de Banca de Desarrollo y luego regresó para obtener su doctorado en Harvard. Él ha sido siempre uno de los profesores de más alta estima en INCAE y es muy solicitado como consultor. También se ha desempeñado como Ministro de Hacienda en Nicaragua. Pocos saben que en el verano de 1979, antes de unirme a Bain & Co, él y yo tuvimos una pequeña empresa consultora que hizo proyectos desde Corea del Sur hasta Argentina y desde Guatemala hasta

## Más sobre la facultad docente

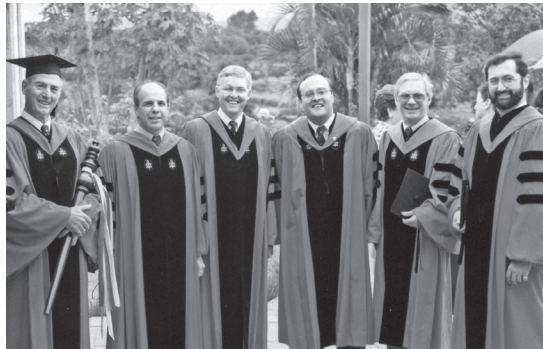
Boston. Los viajes que hicimos ese verano por poco nos matan a ambos. Asimismo, pocos también saben que él es uno de los mejores jugadores de póquer de INCAE.



Ken Hoadley y John Ickis

Otros dos de ese grupo inicial, John Ickis y Ken Hoadley, hicieron grandes contribuciones en los primeros Proyectos de Agronegocios y Planificación Familiar, luego regresaron a Harvard para obtener sus doctorados y después siguieron en variadas y

exitosas carreras como miembros de facultad. Ambos tuvieron la suerte de encontrar las compañeras de sus vidas en Nicaragua, Normita Ickis y Leana Hoadley. Desde el principio ambos fueron jugadores de equipo, estando dispuestos a aceptar trabajo adicional si era necesario y demostrando ser confiables y comprometidos con INCAE.



Bob Mullins, Mel Copen, Harry, Eduardo Montiel, John Ickis y Julio Sergio Ramirez

## Los héroes de INCAE

Estuvieron entre los bastiones de la facultad en la década de los 80 y Marc contó mucho con ellos. Ken es ahora Rector del Zamorano en Honduras.



Carlos Sequeira

Muy pronto los mejores graduados de INCAE se convirtieron en la principal fuente de escritores de casos e investigadores en los programas especiales. Escogidos de entre los estudiantes que se graduaron con honores, trabajaban en programas especiales durante un par de años, luego obtenían un doctorado y regresaban a la facultad como contribuyentes

clave. Para 1975, algunos ya tenían puestos clave de la facultad y en los difíciles años de 1980 a 1982 estos miembros de la facultad desarrollados por INCAE llevaron mucha de la carga más pesada del Instituto. Julio Sergio y Clarita Ramírez así como Carlos y Thelma Sequeira estuvieron entre los primeros. Francisco y Betty Leguizamón, Jorge Walter Bolaños, Silvio de Franco y Germán Retana siguieron sus pasos. Para finales de los 70 todos eran contribuyentes clave y han sido los pilares de períodos posteriores.

A partir de 1973 y 1974 surgió una segunda ola de investigadores que continuó la tradición iniciada por John, Ken, Mary Ann, Guayo, Julio Sergio y Carlos Sequeira. Esta incluía a Jim Lynch y Joanne Grady, Jack y Dolores Hastings, Dick y Carolyn Montieth,

## Más sobre la facultad docente

Lorna Orr, Michael y Lana Bloom, Javier Morales, Guillermo Bolaños y John y Rita Edmunds.



Jim Lynch, Lorna Orr,  
Michael Bloom y Jack Hastings

La facultad del Centro de Asesoramiento también enriqueció mucho la vida en el campus.

Olaf y Bárbara Saederstal y Dick Mallon, con experiencia en planificación gubernamental, aportaron profundidad a la facultad y nos sirvieron como modelos apropiados para lidiar con funcionarios gubernamentales. El Centro atrajo a un grupo sumamente talentoso de personas, la mayoría de las cuales lograron grandes cosas en las empresas, el gobierno o el área académica. He mencionado a René Morales, Alejandro Martínez y Noel Sacasa. Otros incluyen a Edgard Chamorro, Jorge Incer Barquero y Roberto Salomón.

## Facultad administrativa

La facultad docente y de investigación pudo haber tenido un nivel más alto pero por lo general era el personal de administración quien hacía funcionar el Instituto.

En una categoría especial en esos primeros años estaban los traductores. Ellos debían hablar mejor español que la mayoría de la facultad. En clase debían pasar de español a inglés y viceversa para mantener activo el intercambio propio del método de casos. A menudo aclaraban puntos que enfatizaban los profesores angloparlantes, quienes tendían a usar mucha jerga. Por último, desempeñaban el comprensivo papel de facilitar la comunicación entre profesores y estudiantes, manejando también la logística y la administración de seminarios fuera del campus y trabajando horas extra para ayudar a INCAE a despegar. Cuatro de estos traductores estrella eran Luis Carlos Sáenz, Paul Barnes, Olympia Vivas de Núñez y Jimmy Hirsch. Eran coordinados por la tranquila y eficientísima Verona Gurdíán de quien hablé en “No es justo”. Las simpatías políticas de esta última, lo que no era tan inusual entre el personal, se evidenciaban por un póster del Che Guevara y de Ho Chi Minh en su oficina.



Jimmy Hirsch, Paul Barnes  
y Luis Carlos Saenz

## La facultad administrativa



Verona Gurdián

También dice algo de aquellos primeros años el hecho de que esos carteles no fue un obstáculo para que se le nombrara Jefa Ejecutiva de Xerox en Nicaragua.

Doña Cristina Downing de Vivas fue una magnífica mujer y supervisora de las cocinas y el comedor. Fue la madre de todos

nosotros. Era una chef que publicaba sus propios libros y que no solo nos daba elegantes comidas sino que también entrenaba a los meseros para que sirvieran de una manera que reforzara la imagen de excelencia de INCAE.

Róger y Mai Quant merecen especial mención. Él desempeñó todo tipo de papeles durante sus muchos años en INCAE. En los primeros años trabajó principalmente en relaciones externas con los gobiernos y los comités nacionales. Era

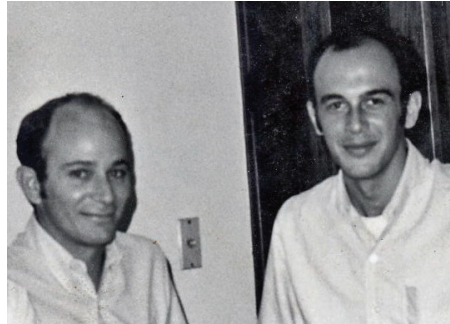


Roger y Mai Quant

imperturbable y me acompañó en la reunión clave que describí anteriormente con los líderes sandinistas. Dados sus talentos, no es coincidencia que haya sido Embajador de Nicaragua ante la Unión Europea.

## Los héroes de INCAE

Ernesto Morales y Manuel Ortiz, dos de nuestros primeros graduados, también desempeñaron importantes papeles en asuntos externos, siendo Manuel uno de los mejores recaudadores de fondos que INCAE haya tenido jamás. Él pasó a una carrera en el sector privado que fue exitosa (y probablemente mucho más fácil). Pablo Durán, otro de los primeros graduados, estuvo al frente de Admisiones.



Harvey Leach y Ernesto Morales

Los gerentes de INCAE siempre tuvieron un trabajo no apreciado. Los que “sabían” estaban conscientes de que el segundo al mando en el campus después del Rector Cruz era el Administrador, un puesto ocupado a menudo por un graduado de nuestro programa. Mariano Buitrago, Roberto Atha y luego Harvey Leach desempeñaron ese papel a principios de los 70 y Carlos Schiebel en el crítico período de inicios de los ochentas. Todos ellos sufrieron injusticias en el puesto pero se ganaron la gratitud de los que contaron con ellos para hacer que las cosas funcionaran.

Nuestras secretarias también tenían trabajos difíciles, particularmente en esos días previos a las computadoras cuando todo se mecanografiaba haciendo numerosos borradores. Mi primera secretaria, Gianina Tanzie de Castro, esposa del estudiante

## La facultad administrativa

Mario Castro, fue la primera de mis múltiples secretarias de quienes llegué a depender para que me mantuviera dentro de lo programado y sin problemas.



Tom Bloch

Quizás el mejor gerente que INCAE haya tenido jamás, y ciertamente la persona que ha hecho su trabajo con la aptitud más silenciosa durante el período más prolongado, es Tom Bloch. En cualquier campus y en el período de crisis que sea, la biblioteca siempre ha sido un centro de orden, silencio y pulcritud. Con presupuestos siempre insuficientes él hizo milagros.

También capacitó a todo un equipo de otros bibliotecarios para INCAE, tales como Antonio Acevedo y Denis Morales. USAID lo ha empleado en América Latina y Asia como consultor en bibliotecas.



## La familia de INCAE

En aquellos primeros años a la facultad se le alentaba a invitar a estudiantes a sus casas como un modo de conocerlos mejor. Muchos de nosotros tratamos de hacer esto, al menos ocasionalmente, pero los Mullins y los Unterman lo hacían con frecuencia y con gran éxito. Eleanor Mullins y Ruth Unterman, en particular, hacían esfuerzos extraordinarios de forma regular para “servir de madres” a los estudiantes y darles apoyo y consejo cuando se lo pedían.

Aunque la mayoría de nuestras esposas estaban muy ocupadas, las integrantes del grupo eran tan talentosas y educadas que pronto se involucraron en una variedad de otras actividades, contribuyendo con Nicaragua y, en última instancia, con sus propias carreras. Cathy Overholt, Deirdre Strachan, Judy Dean, Burdine Johnson Venghiattis y Ligia Marín estaban activas en Providenic, un programa de vacunación y salud rural que había sido iniciado por el Dr. Gustavo Parajón.

Linda Bergthold organizó un programa de adopción para los niños que habían perdido a sus padres después del terremoto. Fran Korten fue la investigadora principal, junto con Dave su esposo, del Programa de Planificación Familiar y Deirdre también trabajó con ellos como investigadora y consultora de una ONG.

También encontraron tiempo, junto con una serie de estudiantes, para diseñar y promover un prekinder para los infantes de la facultad y los estudiantes, que se convirtió en el INCAITO. Ginger

## Disgresión sobre la importancia de divertirse

Norvell fue una de sus maestras más populares. Joanne Grady, que tenía antecedentes en producción televisiva, desarrolló un programa especial de baile para los niños y organizó actividades para los niños pobres de su barrio.

Muchas, como Deirdre, Cathy, Linda y Nancy Felton, descubrieron sus vocaciones como resultado de este trabajo voluntario. Al regresar a Estados Unidos siguieron adelante y obtuvieron doctorados en salud pública y luego tuvieron exitosas carreras como ejecutivas de programas de planificación familiar y en el sector salud.

## Digresión sobre la importancia de divertirse

Para muchos de nosotros INCAE fue uno de los períodos de más arduo trabajo de nuestras vidas. Teníamos cargas de enseñanza de tiempo completo, estábamos escribiendo tesis doctorales o grandes proyectos de investigación y, además, impartíamos seminarios, brindábamos consultoría para obtener más dinero y desempeñábamos papeles administrativos. Supongo que durante los seis años que estuve en INCAE probablemente promedié semanas de trabajo de setenta a ochenta horas. Era rara la noche que no estuviera preparando los casos del día siguiente o escribiendo mi tesis. Invariablemente pasaba un día del fin de semana poniéndome al día con trabajo que se había acumulado durante la semana.

Pero aunque trabajamos más arduamente en INCAE que en puestos posteriores, la carga de trabajo no parecía tan onerosa debido a

## Los héroes de INCAE



Pirámide para Sarah:  
Joanne (payasita), Lana, Jim,  
Mike, Ken y Harry

que también reíamos mucho y jugábamos intensamente. Tener una empleada nos daba mucha libertad. Si teníamos visitantes o si parecía que una reunión podría prolongarse hasta altas horas, a menudo llamaba para avisarles a Deirdre y a la empleada que iba a llevar invitados a la cena. Terminábamos nuestra reunión con cocteles en el corredor y luego entrábamos a cenar. Después a menudo hacíamos una fiesta espontánea. En nuestra casa

teníamos una habitación especial sin ningún mueble, excepto parlantes Bose y cojines sobre la alfombra. Con la pesadez de la comida, nos recostábamos sobre la alfombra y los cojines a escuchar música, algunos a hablar y otros a tomar una siesta.

Los fines de semana una caravana de automóviles iba a Pochomil, una playa situada a más o menos una hora al suroeste de Managua, y pasábamos



A picnic at Pochomil

## Disgresión sobre la importancia de divertirse

el día jugando con nuestros hijos en el agua. Al caer el sol bebíamos ron con Coca-Cola y comíamos pargo rojo preparado en una parrilla al aire libre. En las ocasiones en que un grupo de música llegaba al pueblo íbamos a escucharlo.

Cuando la escuela local de pintura hacía una exhibición asistíamos y comprábamos arte. Tras el terremoto encargamos algunos trabajos a artistas locales como forma de que volvieran a reiniciar sus tareas y fuimos recompensados con obras que han llegado a ser valiosas.

Luego del terremoto, nos adaptamos a la pérdida de la sala de conciertos y de los cines. Llevábamos una gran hielera con cerveza y sillas de jardín al cine al aire libre y veíamos películas baratas del oeste. Fue también a raíz del terremoto que aprendimos a jugar poker.

Las más famosas de nuestras actividades sociales eran las fiestas de despedida. Se volvió tradición hacer una fiesta de despedida cuando un miembro de facultad se marchaba. Para esas fiestas generalmente escribíamos un drama en tres actos con el tema: “Esta es tu vida”. Los libretos para estos dramas en realidad eran esquemas para la acción. El



Gary Bergthold

## Los héroes de INCAE

diálogo quedaba a la imaginación de los actores. A todos los participantes en la fiesta se les ponía a servir como miembros del reparto e intercambiaban papeles durante los tres actos. La hora del coctel se usaba para reunir vestuario y ponerse de acuerdo sobre quién desempeñaría cada papel en cada acto y para que los actores tomaran un trago a fin de que desempeñaran sus papeles sin inhibición. La historias eran predecibles y normalmente subidos de tono; y hasta resultaban una crítica afectuosa.

El clímax de cada drama era la presentación de las (o los?) coristas a quienes el público animaba con agudos gritos. Las coristas bailaban serpenteando entre los presentes, sacando a bailar a todos hasta llegar a la pista de baile. De ahí en adelante el baile continuaba toda la noche.



Dick Kraft, amigo de INCAE, Ken Hoadley, Mike Bernhardt, Dick Montieth, Gary Bergthold y Harry Strachan

## Disgresión sobre la importancia de divertirse

Todos y cada uno estaban invitados a estas fiestas: los académicos visitantes, los funcionarios de fundaciones y otros visitantes. Aunque sospecho que Ernesto Cruz se preocupaba a veces por el imagen de INCAE que se llevan estas personas, pronto descubrimos que estas fiestas eran una excelente manera de hacer a nuestros visitantes incaístas leales. Varios años después, de regreso a Boston, los amigos con los que podíamos contar más confiablemente para que asistieran a nuestras fiestas eran los amigos de los días que estuvimos en INCAE.

Años más tarde en Bain, otro lugar donde las personas trabajan arduamente pero se divierten mucho juntas, confirmé que para que un equipo trabajara tanto como lo hicimos en esos primeros años en INCAE y no se agotara había que buscar formas de jugar en conjunto. Es importante tener una visión motivadora, pero es igualmente importante divertirse tratando de hacerla realidad.

## Conclusión

### El secreto de INCAE

En la década de los 70 y principios de la de los 80 queríamos ser la mejor escuela de negocios de América Latina. Sin embargo, dudo de que la mayoría de las otras personas nos hubiera calificado como tales. La gran suerte de INCAE, de la que puedo dar fe desde mi puesto en el consejo directivo de INCAE de 1981 a 2006, es que rectores como Marc Lindenberg, Brizio Biondi-Morra y Roberto Artavia han continuado la tradición especial de INCAE iniciada por los asesores de Harvard y por Ernesto Cruz que he tratado de describir en estas anécdotas. ¿Cuál es esa tradición?

Ellos han seguido reclutando y desarrollando la mejor facultad disponible. Según cualquier medida objetiva, la facultad de INCAE ha sido más fuerte cada década, pero el secreto de INCAE es más que solo tener los mejores docentes o los investigadores más prolíficos.

Ellos han invertido en instalaciones y sistemas y cada década la infraestructura y la administración de INCAE han mejorado, pero el secreto de INCAE consiste en ser más que solo tener sus modernas instalaciones o su administración.

También han mejorado el reclutamiento de estudiantes y la asistencia financiera y en cada década estudiantes más calificados han entrado al MAE, el MAEX y los seminarios, pero el secreto de INCAE es más que solo tener la calidad de los estudiantes que ingresan.

El verdadero secreto, diría yo, es que todos los líderes y la facultad de INCAE han tenido la visión común de que INCAE debe ser más que una escuela. Debe ser un gran facilitador para la resolución de problemas en nuestra región. Es una visión que se basa en la creencia de que el desarrollo requiere más, no menos, en términos de excelencia en la enseñanza, la investigación y la administración.

INCAE también ha reconocido que las crisis son parte inevitable de nuestro ambiente y que, si bien las amenazas son reales, cada crisis trae oportunidades únicas. La crisis revela, a menudo a una manera mas clara, las urgentes necesidades de nuestras sociedades. INCAE ha sido un participante creativo en resolver los retos y, paradójicamente, de paso se ha fortalecido. Debido a que INCAE ha sido tan pertinente, la gente no ha estado dispuesta a dejarlo morir.

Al cumplir mi cumpleaños número sesenta cinco y retirarme del consejo de INCAE, quiero agradecer al Instituto y a todos mis colegas por lo que han significado para mí. La mayoría de mis amigos íntimos, de un modo u otro, tienen sus raíces en INCAE. Mis ideas sobre educación, estrategia, gobierno y desarrollo han sido moldeadas decisivamente por mis experiencias en INCAE. INCAE le dio un enorme impulso a mi carrera y me condujo a oportunidades que han excedido con mucho mis expectativas. Por lo que resta de mi vida, muchas de las contribuciones que fueron hechas posibles por INCAE serán las que recuerde con la mayor satisfacción personal.





