

Veinte y dos años atrás, que por cierto me parecen tan sólo ayer temprano en la mañana, cuando tomé la decisión de venir al INCAE, mi objetivo fundamental era adquirir los conocimientos, las destrezas y habilidades administrativas y gerenciales, que me permitieran rescatar la empresa periodística familiar, cuyos orígenes y raíces, estaban en los principios del siglo veinte.

Empresa periodística, que en esa coyuntura se debatía entre conflictos familiares severos, la censura y represión gubernamental abierta, la falta absoluta de orientación al mercado de lectores y anunciantes, la escasez de divisas, la recesión, la inflación y la devaluación (fenómenos monetarios desconocidos en el país) y la virtual quiebra financiera.

En esos días, Centroamérica entera estaba en pie de guerra, al borde de un conflicto bélico regional, derivado de los flagelos económicos, políticos y sociales, que siempre nos han azotado, exacerbados por la guerra fría.

Era un escenario personal, de país y regional incierto, confuso y poco esperanzador.

Nuestra primera asignación académica, al llegar al Instituto, fue el exhaustivo y extenuante curso propedéutico, en cuyo eterno examen final muchos tuvimos tiempo para una corta, reparadora e inevitable siesta.

Al término del curso propedéutico, se nos asignó la tarea de escribir nuestra nota necrológica. Es decir, un escrito periodístico que sintetizara nuestras ejecutorias, en ese dramático proceso que todos conocemos a través del significado que encierra la palabra vida, obviamente al día siguiente de que ésta había llegado a su fin.

Para elaborar el escrito relativo a mi vida, no tuve mayores dificultades. Como buen latinoamericano, fue fácil proyectar la dosis de realismo mágico que todos llevamos dentro, a un horizonte de cuarenta y cinco años después.

El diseño y construcción de mis siguientes 43 años de vida futura, paradójicamente desde la perspectiva de la muerte, se facilitó gracias a la esencia fundamental de aprendizaje, el círculo virtuoso gerencial, que el curso propedéutico empieza a enraizar en nuestro raciocinio y que más tarde, profundiza hasta nuestro más profundo inconsciente, el programa de maestría, a lo largo de sus dos intensos años de incansable trabajo: primero que nada, fijar con claridad meridiana metas, objetivos y resultados esperados; luego diseñar estrategias apropiadas que

respondan a dichas metas, objetivos y resultados esperados; desarrollar capacidad para construir alianzas como requisito para estar en posición de tener capacidad de ejecución de los planes de acción requeridos; y, finalmente, evaluar los resultados finales, para una vez más, reiniciar el proceso.

Recuerdo que en dicha nota plasmé, sin inmutarme, que ocho años después de mi paso por INCAE, iniciaría mi propia empresa periodística, cuya publicación principal –un diario de gran circulación– sería el agente de cambio social, económico, cultural y político de mayor impacto, en las rígidas estructuras de la sociedad guatemalteca, cuyas elites jamás han hecho suyas ni la democracia, ni la libertad, menos aún la tolerancia, el mercado, el respeto al Estado de Derecho y a los derechos humanos; y, más bien, sus auténticas afinidades morales, políticas e intelectuales, han estado profundamente ancladas en el autoritarismo, el mercantilismo, el corporativismo político, los monopolios económicos y la intolerancia. El desafío sería descomunal, pero tendría lugar a ocho años de distancia.

Sin embargo, en el corto plazo, al graduarme de INCAE –sí, tenía la convicción de que me graduaría– dado el entorno adverso, las grandes dificultades familiares, mi limitada experiencia gerencial, mi falta absoluta de contactos empresariales y comerciales, negociaría, minimizando costos y preservando activos claves, mi salida de la empresa periodística familiar, en tanto superaba mis debilidades y potencializaba mis fortalezas para aprovechar al máximo mis oportunidades, fundamentalmente las periodísticas.

En otras palabras, invernaría prácticamente una década del periodismo, mientras creaba las condiciones, las redes de contactos necesarias y el ambiente propicio para regresar con éxito al negocio de la prensa.

En la etapa de invernación haría muchas cosas específicas: trabajaría en una de las empresas multinacionales más prestigiosas del país, a través de la cual me haría tan famoso y prominente, que el sector privado institucional de Guatemala me invitaría a convertirme en uno de sus principales asesores y estrategas. Inevitablemente, la empresa industrial más grande del país se percataría de mi existencia, me contrataría como su gerente y me nombraría como su representante en la directiva de la Cámara de Industria de Guatemala.

Los miembros de este directorio industrial no encontrarían otro camino que invitarme a formar parte de los directorios de algunas de sus empresas más importantes, nombrarme como representante del sector privado organizado en la Junta Monetaria (la directiva) del Banco de Central, que era uno de mis afanes irrenunciables, y, sobre todo, el liderazgo industrial del país

consideraría irresistible convertirse en socio y financista del diario que fundaría a mis treinta años, con el cual conmovería las entrañas de mi patria.

Una década después, tomaría una segunda maestría en Harvard o Stanford y a los 50 años sería Presidente de la República, erradicaría el ejército y combatiría con todos los recursos disponibles la miseria, la marginación, la corrupción, los privilegios y la impunidad hasta eliminarlos del país.

Estos fueron mis castillos en el aire, mi realismo mágico proyectado al futuro, mi nota necrológica escrita a los 23 años. Otros personajes más rigurosos les llaman a estas cosas metas, objetivos y resultados esperados.

Sin embargo, veamos lo que pasó:

La empresa multinacional en la que trabajé al terminar la maestría fue Shell. Me tocó la suerte de ser el primer egresado de un programa de maestría que era contratado por la Shell en Centroamérica. Según explicaron mis nuevos empleadores y jefes, recibieron un lineamiento de su casa matriz que los forzó a reclutarme: las empresas modernas compran computadoras y contratan masters. Y ellos añadían: aunque no creamos ni necesitemos de ellos.

Todos los días tenían el empeño obsesivo de mostrarme y convencerme, y sobretodo de mostrarse y convencerse a sí mismos, de que no necesitaban masters ni computadoras. Con la ayuda de Dios y la mía fracasaron. Fui responsable del mercadeo, las finanzas, la construcción de escenarios y la planificación estratégica a escala local de la compañía y del análisis y evaluación de sus inversiones a escala regional.

Con el apoyo y soporte del Comité de Egresados de INCAE, logré que mis predicciones sobre el futuro del país, basadas fundamentalmente en la metodología de escenarios, trascendieran más allá de Shell, al extremo que fui invitado por la Cámara de Industria, primero a dar pláticas y presentaciones sobre dicho tema, que en esos días era una novedad empresarial, hasta para fundar la dirección de Análisis & Planificación, en el seno de dicha institución.

Shell me pidió que evaluara la posibilidad de expatriarme a Londres, para incorporarme al equipo de la compañía dedicado a la construcción de escenarios (en 1983 recibíamos escenarios globales preparados por este equipo para el año 2034).

Con enorme frustración y tristeza, me vi forzado a rechazar esta extraordinaria oportunidad, no

obstante me fascinaba y entusiasmaba el reto. Empero, esta posibilidad, que también significaba seguir en Shell, entraba en conflicto con mi proyecto de vida que estaba en Guatemala.

Más tarde, encontré la forma de que Cementos Progreso me contratara como Gerente, cosa que me facilitó conseguir una silla en la directiva de la Cámara de Industria como director, junto a la mayoría de mis futuros socios en mi proyecto periodístico.

Los últimos dos años como Director en la Cámara de Industria, no sin dificultades, conseguí que el sector privado me eligiera como su representante en la directiva del banco central.

En esta posición de confianza, experimenté por primera vez roces y fricciones menores con mis amigos del sector privado organizado. Si bien es cierto que el sector es quien elige al miembro de la Junta Monetaria, éste llega al seno de esta directiva en representación personal. En consecuencia, al llegar al Banco Central jamás acepté lineamientos ni instrucciones sectoriales, ni compartí información privilegiada y confidencial.

Como se ve, pues, mi periodo de invernación periodística, fue también una etapa de creación de condiciones para lo que me había planteado como el proyecto central de mi vida: la fundación de un diario que se convirtiera en uno de los ejes rectores para la modernización de la sociedad guatemalteca.

Mi periodo de invernación periodística fue, asimismo, producto de mi firme decisión de seguir las enseñanzas que me impartieron en este instituto: me fogueé en el diseño de metas, objetivos y resultados; en la elaboración de estrategias que me llevaran al cumplimiento de los mismos; y en especial, desarrollé mi capacidad de construir las alianzas requeridas, para lograr la realización del proyecto periodístico, que nunca había perdido de vista.

Era el momento, entonces, para la fundación del nuevo diario. Era el momento de cosechar los esfuerzos sembrados durante casi una década. Era el momento de poner la capacidad gerencial desarrollada y las alianzas empresariales estratégicas establecidas, en función del proyecto periodístico al cual, a partir de ese momento, me consagraría.

Desde su surgimiento, el 1 de marzo de 1990, el periódico *Siglo Veintiuno* se convirtió en un punto de encuentro y potencialización, de las nuevas energías modernizadoras y de cambio, que palpitaban en la sociedad guatemalteca; de igual manera, desde su surgimiento el diario provocó sospechas, y enseguida las reacciones más enconadas, por parte de aquellos

empecinados en mantener un *status quo*, caracterizado por el autoritarismo, los abusos de poder, la exclusión en todos los órdenes y la intolerancia.

Un nuevo tipo de periodismo, más profesional y comprometido con la democratización del país, coincidió con un moderno enfoque gerencial. Jóvenes y audaces reporteros compartían páginas con columnistas representativos de las distintas ideologías presentes en la sociedad, incluidos los intelectuales de la guerrilla y de la extrema derecha; jóvenes ejecutivos y mercadólogos innovadores, tuvieron la oportunidad de enfrentar el reto de introducir un novedoso producto editorial y periodístico, que los guatemaltecos exigían y merecían.

Por supuesto, como todo proyecto en sus inicios –y en especial los proyectos periodísticos–, *Siglo Veintiuno* requirió enormes dosis de sacrificio. A las dificultades financieras del arranque había que sumar las presiones provenientes de distintos flancos: los militares involucrados en corrupción, el crimen organizado y la represión; los políticos que confunden sus intereses particulares con los intereses de la Nación; y un sector monopólico y mercantilista del empresariado, enemigo de la competencia y de sus responsabilidades fiscales y del papel de la prensa como fiscalizadora y controladora de la vida pública.

No me detendré mayormente en los logros y aportes que ese diario dio a la sociedad guatemalteca, entre ellos, una reforma constitucional, cuyo eje fue que el banco central, tuviese prohibido el financiamiento inorgánico al gobierno central, el aumento del presupuesto a la educación en más de un punto del producto interno bruto y la depuración de más de treinta generales del ejército de dudosa reputación.

Bien dicen que los triunfos de un periódico, pertenecen a todos los que participamos de esa empresa, mientras que los fracasos pertenecen sólo a su director. Sí diré, que ése era el proyecto de mi vida, en el que soñé desde mis catorce años y que con gran sacrificio logré levantar de la nada; que la mayor parte de mis recursos y ahorros estaban invertidos en esa empresa; que pasé innumerables noches sin dormir, aflicciones financieras para pagar las planillas, y que sobreviví mis primeros tres años, virtualmente sin cobrar salario. Y diré también, que en breves cuatro años, de una pequeña empresa editora sin rotativa, pasamos a ser la segunda del país.

También debo mencionar, en reconocimiento a todos los que participaron en la empresa, que por primera vez en el país, hicimos de la impunidad y del terrorismo de Estado, temas de debate nacional, por primera vez rompimos el tabú de tocar, criticar y fiscalizar al Ejército y esclarecimos la relación institucional entre éste y el crimen organizado a través del narcotráfico

y el contrabando.

Nuestra contribución fue fundamental, para preservar el orden democrático ante el intento de autogolpe de Estado por parte de Jorge Serrano Elías, una contribución que después condujo, bajo nuestro liderazgo, a la renuncia del Congreso y de la Corte Suprema de Justicia en pleno, en el marco de un proceso de depuración de la clase política.

Es decir, desde nuestro periódico, participamos de la historia con toda la inteligencia y la pasión de que fuimos capaces. Una experiencia, de la que ningún hombre, con sentido de responsabilidad social, debería arrepentirse.

Después de todas estas vivencias, sin embargo, hubo un momento en que tuve que dejar el periódico, en que me vi obligado a renunciar a la empresa que con tanto tesón y perseverancia había creado. Rebasa las intenciones de este evento entrar en los detalles de mi salida. Mencionaré, eso sí, que todo comenzó, como la mayoría de cosas malas en nuestros países, con los militares: publicamos un reportaje que documentaba las actividades delincuenciales de un teniente coronel que comandaba la jefatura de Estado Mayor de la Defensa Nacional en complicidad con el propio Ministro de las Fuerzas Armadas.

Y todo siguió, cuando aquellos aliados del gran capital, sin cuya inversión el diario jamás hubiera existido, decidieron que yo ya no era un activo para la empresa, por el tipo de periodismo – crítico, valiente y honrado– que desde nuestras páginas propugnábamos y que más bien me había convertido en una amenaza a sus bienes, empresas y vidas, que generaba y exacerbaba el encono innecesario del poder real de los militares, molestaba en demasía a las elites políticas, que simplemente les servían de fachada democrática y desbordada el enojo del conservadurismo autoritario tradicional.

Una reflexión se impone a esta altura: la aplicación de las enseñanzas del círculo virtuoso gerencial que aquí aprendí, en cierto tipo de empresas, como las periodísticas, no necesariamente conducen al éxito permanente, mucho menos cuando se tiene que funcionar en un mundo éticamente descompuesto, donde los principios y las convicciones, deben prevalecer sobre los métodos y rendimientos, donde el mundo de los valores éticos debe estar por encima de los sistemas de gestión, so pena de perder la misma razón de ser de la empresa periodística.

Debo decir que no está dentro de mis defectos el darme por vencido. Una vez fuera de *Siglo Veintiuno*, con un grupo de reporteros y ejecutivos imbuidos en los valores de la libertad de expresión, del pluralismo, del respeto a los derechos humanos, de la tolerancia, de la

desmilitarización y la lucha contra la impunidad, decidimos fundar un nuevo diario. Así nació *el Periódico*, el 6 de noviembre de 1996, una empresa, que pese a sus limitaciones económicas y al marco político hostil en el que le ha tocado desarrollarse, ha venido cumpliendo un papel fundamental en el proceso de democratización de la sociedad guatemalteca. En esta iniciativa actualmente persistimos.

Hace veintidós años vine al INCAE, dije al iniciar estas palabras, con el propósito de recuperar la empresa periodística de mi familia, de recuperar un legado empresarial y también histórico. Me gradué dentro de la décimo quinta promoción; aprendí a tener una visión de largo plazo y a construir los instrumentos para conseguir mis propósitos. Mucha agua ha pasado desde entonces bajo el puente. Apliqué las enseñanzas y puedo decir, con emoción, que mi paso por esta institución está indisolublemente ligado a mis mejores realizaciones; las derrotas, que siempre se dan, es más justo relacionarlas con las debilidades, que yacen en todo hombre y con la dureza de la realidad histórica que me ha tocado vivir. Ahora, ante ustedes, pertenecientes a esta cuadragésima segunda promoción, debo subrayar que el gran desafío, el reto descomunal y de importancia capital, que tienen ustedes enfrente, consiste en saber conciliar y armonizar en sus diferentes planes de vida, con criterio y solidez, el círculo virtuoso gerencial que esta casa enseña, con el círculo virtuoso de la ética, los principios y valores personales, aplicables a los distintos terrenos del conocimiento humano. Sólo así, el hombre puede realizarse íntegramente, a través de empresas también integrales. Solo así, podremos contribuir a construir entornos y ambientes estables, decentes y civilizados, donde nuestras empresas y negocios, nuestras familias y nosotros, tengamos un futuro de crecimiento, desarrollo, bienestar y progreso para todos.

Por último, quisiera compartir con ustedes mi profunda convicción, que las últimas fronteras son la imaginación y la capacidad de soñar, y que, sí a estas fronteras que todos potencialmente tenemos, sumamos las habilidades y destrezas gerenciales que brinda esta casa de estudios con principios y valores éticos personales sólidos, ingredientes que estoy seguro todos poseen, no cabe duda alguna, de que ustedes están preparados, para convertirse en agentes de cambio político, económico, social, cultural y tecnológico, con la capacidad de cambiar y modernizar agresiva y exitosamente, cualquier status quo, sin importar su nivel de petrificación ó fosilización. Amigos graduandos, están listos para salir a cambiar el mundo.

Fin