

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

## El ‘chulco’ %



**4** Ayude a su equipo a hacer más sin agotarse  
Merete Wedell-Wedellsborg

**8** Una razón del fracaso de las fusiones: Las dos culturas no son compatibles  
Michele Gelfand, Sarah Gordon, Chengguang Li, Virginia Choi y Piotr Prokopowicz



**ESAI**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada ([www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)  
o escríbanos a: [puntodevista@esai.edu.ec](mailto:puntodevista@esai.edu.ec)  
Teléfono: +593 4 283 5630

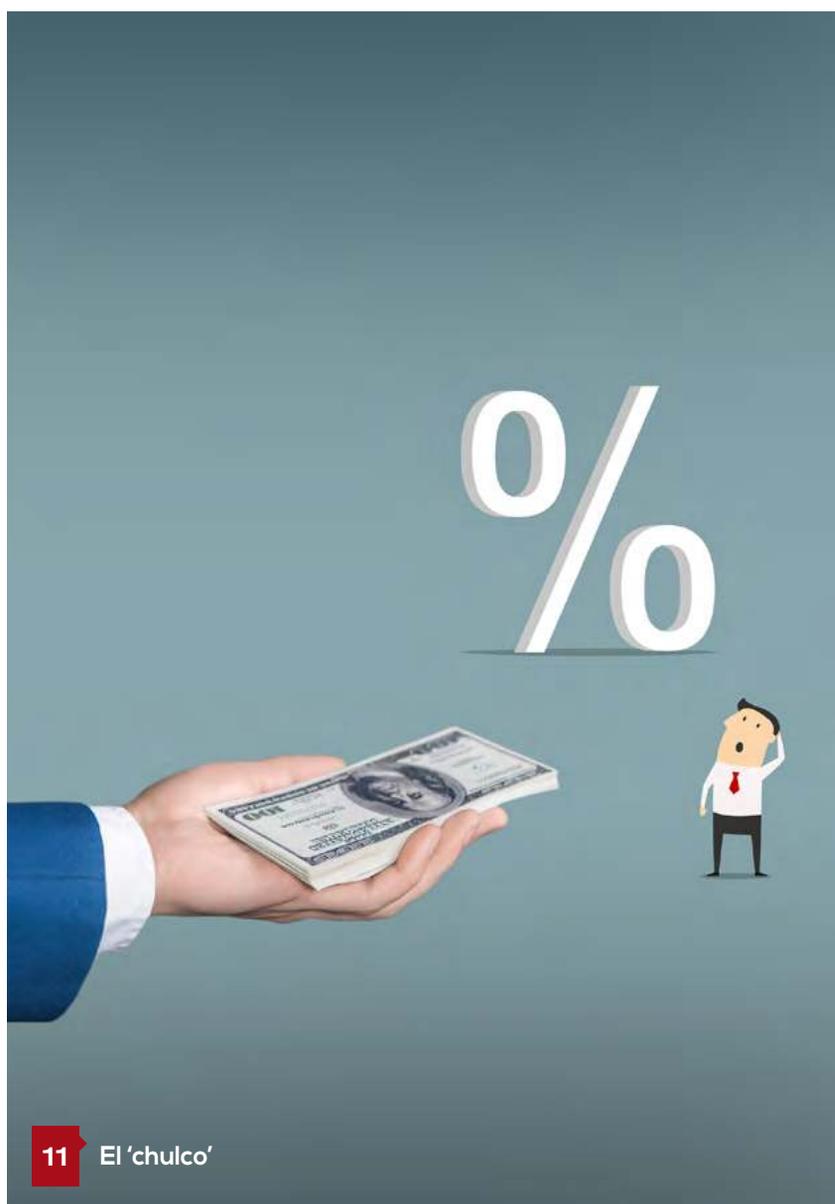
**DIRECTOR DEL ESAI**  
Econ. Alberto Dahik G.

**CONSEJO EDITORIAL**  
Dr. Joaquín Hernández A.  
Dr. Carlos Ortega M.  
Dr. Gabriel Rovayo V.

**EDITORA GENERAL**  
Paola Ycaza O.

**DISEÑO GRÁFICO**  
Ing. Mariuxi Lucas M.

## CONTENIDO



# MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-05-NO.071-2016



EL MÉTODO DEL **CASO**, IDEAL PARA **TRIUNFAR**  
EN EL **MUNDO REAL**



## Ayude a su equipo a hacer más sin agotarse

Merete Wedell-Wedellsborg

Distribuido por: The New York Times Syndicate



**A**l empezar nuestra sesión de entrenamiento, Nick está encendido. Sus ojos brillan con determinación y él nunca se detiene por completo. Habla apasionadamente acerca de una nueva iniciativa que está encabezando para enfrentar las inminentes amenazas de Silicon Valley y repensar completamente el modelo de negocios de su compañía.

Reconozco este comportamiento en Nick, pues lo he visto muchas veces a lo largo de los años, conforme él se

ha elevado en las filas. Sin embargo, esta vez noto algo nuevo. Bajo la usual actitud optimista hay un indicio de algo más: una leve desorientación e incluso señales de agotamiento. “Es como correr a máxima velocidad, para luego dar vuelta a la esquina y descubrir que es apenas el inicio de un maratón,” señala. Conforme hablamos, este furtivo sentimiento de no ser capaz de mantener el ritmo resulta ser la verdadera preocupación de Nick: ¿Está a punto de agotarse?

## Ayude a su equipo a hacer más sin agotarse

Nick no está solo.

Justo ahora, observo una creciente preocupación entre mis clientes respecto a tomar y mantener el liderato. Cada vez más personas usan metáforas similares acerca de estar “atrapados en una pista”. Invariablemente, su primera respuesta es acelerar y correr más rápidamente.

Sin embargo, el impulso de correr más rápido es mortal para las carreras de largo plazo: Sólo lleva al agotamiento.

Para empeorar las cosas, la forma en que muchos líderes enfrentan el desafío de alcanzar una velocidad sustentable es algo contra intuitiva, e incluso resulta desconcertante para los líderes de alto desempeño que han dependido exitosamente de su impulso personal para obtener resultados.

### DEL MOTOR DEL EGO AL MOTOR COLABORATIVO

La clave para acelerar sin agotarse es un concepto al que llamo “co-drive” (motor colaborativo). La velocidad sustentable no proviene de su propio desempeño personal o nivel de energía, sino de un enfoque diferente para interactuar con a las personas a su alrededor.

En lugar de correr más rápido, Nick necesita movimientos completamente distintos. Primero, debe abandonar la obsesión con su propio ritmo y desempeño.

Para empeorar las cosas, la forma en que muchos líderes enfrentan el desafío de alcanzar una velocidad sustentable es algo contra intuitiva, e incluso resulta desconcertante para los líderes de alto desempeño que han dependido exitosamente de su impulso personal para obtener resultados.

Segundo, necesita comenzar a obsesionarse respecto a otras personas.

Podría parecer ilógico, pero el salto a una nueva curva de crecimiento comienza entendiendo que la solución no es tomar más responsabilidades, sino dejar ir algunas.

La fase de talento en nuestras carreras tiende a ser profundamente auto centra-

da, e incluso narcisista. Si quiere moverse más allá de la primera curva de crecimiento en su carrera, necesita cambiar el ego drive por el co-drive.

El co-drive requiere que usted se olvide momentáneamente de sí mismo y se enfoque en los demás. El cambio involucra entender que ya se ha probado a sí mismo. En esta etapa, el punto es ayudar a desempeñarse a las personas a su alrededor.

### MÁS ALLÁ DEL TRABAJO EN EQUIPO

Por ende, en lugar de esforzarse en ser energético, Nick debería buscar ser energizante. En lugar de delegar tareas, debería aprender a dirigir congregando.

— **SEA ENERGIZANTE, NO ENERGÉTICO:** De hecho, puede acelerar las cosas al reducir la velocidad. No hay duda de que ser energético es contagioso y por lo tanto una fuente de impulso a corto plazo. Por ejemplo, transmitir un sentido de urgencia es útil, pero un exceso de urgencia sofoca el desarrollo de equipo. Nick siempre ha tenido un punto débil respecto a las personas que, como él mismo, están llenas de energía. Estos “conejos Energizer” son sus jugadores Estrella. Sin embargo, con la mentalidad de co-drive, Nick necesita ampliar su perspectiva, reconociendo y recompensando a quienes sean buenos para energizar a otras personas.

## Ayude a su equipo a hacer más sin agotarse

**— BUSQUE AUTOPROPULSIÓN, NO EL PONER EL RITMO:**

Si dirige estableciendo ajustadas fechas de entrega y quedándose a trabajar hasta tarde, su equipo se volverá excesivamente dependiente de su presencia. La velocidad sustentable sólo se logra si el equipo se impulsa a sí mismo sin necesidad de que usted este presente. La autopropulsión proviene de ceder el control, resistiendo el impulso de hacer correcciones detalladas y permitiendo que florezca el liderazgo informal.

En el caso de Nick, dirigir desde la banca cambiará su perspectiva. Observará lo que sucede cuando libera a sus empleados y les pide quedar a cargo en lugar de recurrir a él para decisiones y fechas de entrega.

**— CONGREGUE, NO DELEGUE:** Desde el inicio de nuestras carreras aprendemos que, para resolver rápidamente temas grandes y complejos, debemos dividir el problema y delegarles las partes a especialistas. Sin embargo, las verdaderas obras de arte solo cobran vida cuando la orquesta toca en conjunto.

Un ejemplo es el llamado enfoque del centro de traumatología. Cuando arriba un paciente con traumatismo, todos los especialistas médicos evalúan simultáneamente al paciente, pero también le permiten al especialista de más habilidad — que no siempre es el líder designado — tomar el mando cuando sea necesario.

El co-drive requiere que usted se olvide momentáneamente de sí mismo y se enfoque en los demás. El cambio involucra entender que ya se ha probado a sí mismo.

Los equipos de traumatología mejor dirigidos a los que he observado saben cuándo dar un salto adelante y cuándo dar un paso atrás. Dependen de la confianza y la paciencia.

Para Nick, esto podría sonar como el viejo trabajo en equipo. Sin embargo, el co-drive es más que sólo trabajo grupal. Se trata de reelaborar el propio proceso colaborativo. La velocidad sustentable requiere un cambio hacia la creación colectiva: reunir a las personas a menudo, tratar abiertamente los temas e invitar a otros a que perfeccionen los pensamientos y decisiones que usted plantea.

El co-drive requiere una mentalidad diferente. Intente, por ejemplo, observar su propio comportamiento y evaluar el equilibrio entre dar y tomar. Los que dan ofrecen asistencia, comparten conocimiento y se enfocan en ayudar a otros. Los que toman hacen que otras personas realicen tareas que eventualmente los beneficiarán a ellos, y actúan como custodios de la información.

Los cazadores de talentos le llaman a este cambio de perspectiva, de ego drive a co-drive, “madurez ejecutiva.” ¿En qué forma los líderes muestran madurez y ayudan a otros a desempeñarse? Progresando de ver el mundo con base en sus propios motivos e intereses, a verse a sí mismos desde una posición externa como partes de un organismo.

Poner su ego en pausa podría requerir un gran esfuerzo, pero si tiene éxito también experimentará una gran libertad. Por ello, la siguiente vez que se sienta atorado no pregunte: “¿Cómo puedo empujar con más fuerza?” Pregunte: “¿Dónde puedo dejar ir?”

*Merete Wedell-Wedellsborg* es instructora ejecutiva y autora de “Battle Mind.”



**ESAI**

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

# MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-NO.554-2016

## MARKETING STRATEGY

>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquam sit ut tempor dolore.



PENSAMIENTO **GLOBAL**  
EJECUCIÓN **LOCAL**

**U**  
**UEES**

• Telf.: (04) 2835630 Ext. 115 -249 -179  
• Email: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)

[www.uees.edu.ec](http://www.uees.edu.ec)

☎ 099 942 6904 - 098 521 8487 - 095 965 7803  
• Km 2.5 Vía La Puntilla - Samborodóm

## Una razón del fracaso de las fusiones: Las dos culturas no son compatibles

Michele Gelfand, Sarah Gordon, Chengguang Li, Virginia Choi y Piotr Prokopowicz

Distribuido por: The New York Times Syndicate




La adquisición de Whole Foods por parte de Amazon.com, en 2017, fue recibida con fanfarrias. El acuerdo le permitiría que Amazon creciera más allá del comercio electrónico y vendiera abarrotes en cientos de tiendas, reuniendo simultáneamente significativos datos de los compradores. Mientras tanto, Whole Foods podría reducir sus precios y aumentar su escala, tras sus recientes declives en ventas y participación de mercado.

Un año después, dicho optimismo parece difícil de encontrar en Whole Foods. Han comenzado a circular historias de empleados literalmente llorando en sus trabajos a causa de los cambios ordenados por Amazon. Recientemente, un grupo de empleados de Whole Foods ha dado pasos para explorar el sindicalizarse. Incluso los consumidores — las partes interesadas a las que más valora Amazon — han estado enojados respecto a tiendas mal surtidas.

Los problemas en la relación de Amazon y Whole Foods eran completamente predecibles. Ambas compañías podrían haber percibido valor en capitalizar las fortalezas de la otra, pero no investigaron de antemano su compatibilidad cultural. Ahora están sobre una falla geológica en la que suelen surgir tensiones en los procesos de fusión. Esta falla geológica es lo que llamamos “rigidez” versus “soltura”. Cuando se fusionan una cultura rígida con una más suelta, hay una buena probabilidad de que choquen.

Las culturas empresariales rígidas valoran la consistencia y la rutina. Tienen poca tolerancia ante el comportamiento rebelde y usan estrictas reglas y procesos para mantener las tradiciones culturales. Las culturas sueltas son mucho más fluidas. Generalmente rehúyen las reglas, alientan nuevas ideas y valoran el criterio. Las culturas rígidas tienen un orden eficiente y una predictibilidad tranquilizante, pero son menos adaptables. Las culturas sueltas tienden

## Una razón del fracaso de las fusiones: las dos culturas no son compatibles

a ser abiertas y creativas, pero son más desorganizadas. Las personas en culturas sueltas prefieren líderes que promueven el cambio y empoderan a sus trabajadores, como el CEO de Whole Foods, John Mackey. Las personas en culturas rígidas desean líderes que encarnen independencia, confianza extrema y toma de decisiones de arriba hacia abajo. El CEO de Amazon, Jeff Bezos personifica este estilo de liderazgo.

La cultura de Amazon es rígida, caracterizada por estructura y precisión. Enraizada firmemente en la industria de la manufactura, Amazon ha definido procesos para maximizar su eficiencia. Los empleados operan dentro de una jerarquía y están muy conscientes de las líneas que dirigen su comportamiento. De acuerdo con los principios de liderazgo de Amazon, a los líderes se les instruye “contratar y desarrollar a los mejores” e “insistir en los estándares más elevados.” El desempeño es sujeto de constante medición y revisión — los empleados pueden reportarse anónimamente entre sí ante los altos mandos a través de un sistema telefónico interno. El comportamiento se regula incluso más en las bodegas de Amazon, donde las metas y la vigilancia mantienen la producción en ritmo. Esta cultura amarrada en reglas asegura que todos los empleados entiendan los objetivos de la compañía y trabajen consistentemente para alcanzarlos.

Whole Foods, por su parte, tiene una cultura mucho más suelta. La singular mezcla de idealismo, elevados márgenes

de ganancia y rápido crecimiento, que acompañaron al operar el primer supermercado a escala nacional con certificación orgánica en los Estados Unidos, les brindó a los fundadores una considerable amplitud para introducir métodos directivos innovadores y poco ortodoxos. Antes de la fusión con Amazon, la compañía tenía una estructura igualitaria, organizada alrededor de equipos auto dirigidos. Esta estructura les otorgaba a los empleados individuales un significativo poder de toma de decisiones. Las interacciones cara a cara entre trabajadores, vendedores y consumidores eran lo normal. Los directivos podían operar sus tiendas con autonomía y adaptar los productos a las preferencias de los consumidores. Sin embargo, dicha descentralización y falta de estructura pudo eventualmente contribuir a las ineficiencias a nivel de la compañía, que elevaron los precios.

Para entender más respecto a cómo funcionan las fusiones entre culturas rígidas y sueltas, reunimos información sobre más de 4,500 fusiones internacionales entre 32 países entre 1989 y 2013. El estudio tomó en consideración factores como el tamaño del acuerdo, las inversiones monetarias, la industria, la distancia geográfica y la compatibilidad cultural. Encontramos que las fusiones con diferencias más pronunciadas entre culturas rígidas y sueltas tuvieron un peor desempeño en general. En promedio, las compañías compradoras en fusiones con diferencias culturales vieron reducirse su

Los problemas en la relación de Amazon y Whole Foods eran completamente predecibles. Ambas compañías podrían haber percibido valor en capitalizar las fortalezas de la otra, pero no investigaron de antemano su compatibilidad cultural.

rentabilidad en 0.6 puntos porcentuales tres años después de la fusión.

Afortunadamente, cuando se diagnostican a tiempo, los choques que brotan en las fusiones pueden manejarse de forma productiva. Para incrementar sus oportunidades de alcanzar la armonía cultural, las compañías deberían hacer algunas cosas:

— **PREPARARSE PARA NEGOCIAR LA CULTURA:** Además de negociar el precio y otros términos financieros, las organizaciones que discuten una fusión necesitan negociar la cultura. Los líderes deberían empezar realizando una evaluación cultural, para entender cómo las personas, prácticas y administración reflejan la rigidez o soltura en ambas compañías. Deberían determinar los pros y contras de sus culturas rígidas o sueltas, además de las

## Una razón del fracaso de las fusiones: las dos culturas no son compatibles

Las personas en organizaciones rígidas podrían sentir que su control está siendo amenazado. Las personas en organizaciones sueltas podrían sentir que su autonomía está siendo amenazada. Los líderes necesitan demostrar el valor de ser tanto rígidos como sueltos, y atender el miedo al cambio subyacente en los empleados.

oportunidades y amenazas que implica el fusionarlas. ¿Cómo podría afectar o mejorar a cada organización el sacrificar algo de criterio a cambio de estructura, o viceversa? Por encima de todo, las compañías deberían identificar áreas en las cuales ceder: las organizaciones más rígidas necesitan identificar ámbitos donde puedan asumir una mayor soltura, y las organizaciones más sueltas necesitan pensar acerca de cómo darles la bienvenida a algunas características de rigidez.

— **CONSTRUIR UN ACUERDO PREMATRIMONIAL:** Cuando las organizaciones ya entiendan mejor las fortalezas y debi-

lidades de sus culturas empresariales, deberían desarrollar un plan de integración cultural que articule qué ámbitos serán sueltos y cuáles serán rígidos. Aportes mutuos sobre cómo cambiará cada compañía — y un contrato formal que documente esos cambios — pueden ayudar a asegurar el éxito en el largo plazo.

— **OBTENGA ACEPTACIÓN:** Todos en ambas organizaciones deben estar informados del plan de integración. Simplemente explicar cuáles serán los cambios no es suficiente; las personas necesitan saber por qué serán implementados. Comunicarse abiertamente y obtener una amplia aceptación de los cambios ayudará a minimizar la amenaza que sienten las personas ante nuevas formas de hacer negocios. Las personas en organizaciones rígidas podrían sentir que su control está siendo amenazado. Las personas en organizaciones sueltas podrían sentir que su autonomía está siendo amenazada. Los líderes necesitan demostrar el valor de ser tanto rígidos como sueltos, y atender el miedo al cambio subyacente en los empleados.

— **ABRACE LA PRUEBA Y ERROR:** Finalmente, las organizaciones necesitan estar preparadas para reevaluar su estrategia original de integración. No importa qué tan inexpugnable pueda parecer el plan, es inevitable que surjan problemas. La creciente estandarización y vigilancia de los empleados, que Amazon implementó en Whole Foods, tuvieron resultados empresariales positivos, pero este estilo directivo también fue difícil para la cultura de la compañía. Amazon ahora tiene la oportunidad de aprender de es-

tos resultados y posiblemente incorporar algunos de los elementos culturales más libres que valoran los empleados de Whole Foods. Por ejemplo, Amazon podría crear un mejor equilibrio entre el tiempo que las personas pasan organizando anaqueles y el que emplean interactuando con los consumidores. Del mismo modo, podría haber más ámbitos donde Whole Foods puede ceder algunas de sus prácticas empresariales desestructuradas. Por ejemplo, usando la pericia de Amazon para la ciencia de datos y la logística, Whole Foods tiene la oportunidad de obtener un mejor conocimiento de los consumidores y brindarle servicios personalizados a su clientela.

La paciencia y la disposición a realizar sacrificios puede ayudar a las organizaciones en proceso de fusión a superar algunos de los desafíos más difíciles. ¿Cómo resultará la sociedad entre Amazon y Whole Foods? Es muy pronto para decirlo, pero una integración de culturas podría ayudar.

*Michele Gelfand es una distinguida profesora en la University of Maryland. Sarah Gordon trabaja en desarrollo comunitario en Lod, Israel. Chengguang Li es profesor asistente de negocios internacionales en la Ivey Business School de la University of Western Ontario. Virginia Choi es estudiante doctoral en psicología social y organizacional en la University of Maryland. Piotr Prokopowicz es profesor asistente en la Jagiellonian University.*

# El 'chulco'



**Alberto Dahik**

Director General ESAI,  
Director del Centro de Estudios  
Económicos y Sociales para el  
Desarrollo (CESDE)

**E**l diccionario de la Real Academia de la Lengua no recoge esta palabra. Sin embargo, no hay ecuatoriano que no sepa lo que ella significa: la actividad en la cual un prestamista cobra altísimos intereses y/o toma garantías excesivas respecto del monto prestado, sabiendo que se hará dueño de la prenda por un valor muy inferior al crédito que da.

El ‘chulco’

Esta forma de usura extrema ha sido parte de la relación entre el Ecuador y la China mientras la Familia Revolución Ciudadana (FRC) gobernó.



Normalmente el “chulco” tiene como condición la existencia de un deudor desesperado, que necesita urgentísimamente dinero, y que ya no tiene otra forma de conseguirlo que yendo donde el “chulquero”, quien por esa desesperación impone condiciones espantosas.

Esta forma de usura extrema ha sido parte de la relación entre el Ecuador y la China mientras la Familia Revolución Ciudadana (FRC) gobernó. Lo triste, es

que cuando se inició, el Ecuador no estaba tan desesperado, lo cual agrava el hecho de que las condiciones impuestas por la China hayan sido aceptadas por el Ecuador.

Un círculo verdaderamente infernal, que pesa como yugo insostenible sobre el lomo de los ecuatorianos de hoy. Tomamos deuda carísima, entregando petróleo en condiciones nocivas para el país, para además hacer obras con so-

breprecio y que no funcionan. ¿Quién no quiebra con tal proceder?

Amparados en las dos reservas, se impusieron tasas de interés altísimas, de usura, dada la calidad de la garantía que es el petróleo y sus facturas. Se impusieron además exigencias de que una parte del dinero entregado se quede en la China depositado, es decir, no les bastó el petróleo y nos exigieron un encaje, lo cual hace más caro todavía los créditos.

**1.** Créditos sistemáticamente contraídos con contratos reservados: jamás en la historia del Ecuador, excepto por aquellos créditos relacionados a temas de la defensa nacional, se declararon reservados los contratos de deuda. Si miento, que alguien me diga cuándo sucedió.

**2.** Créditos asociados a garantías con el petróleo ecuatoriano. Estos contratos petroleros son también reservados. Nunca antes en la historia del Ecuador los contratos de venta de petróleo eran reservados. Si miento que alguien me diga cuándo se hizo así que no haya sido en el gobierno de la FRC.

**3.** Se completa la acción del Chulquero: viene el dinero, se lo entrega a las “Petros” y luego se lo desvía hacia el gobierno, para terminar el gobierno de la FRC contratando obras con empresas chinas, que tienen sobreprecios, y que además no funcionan.

## El 'chulco'

Amparados en las dos reservas, se impusieron tasas de interés altísimas, de usura, dada la calidad de la garantía que es el petróleo y sus facturas.



Por último, se amarró al Ecuador para que no pueda prepagar los créditos.

Esta criminal conducta financiera de parte de la FRC permitió que una aplanadora llamada el Estado Chino, achicharrara al Ecuador.

Nos preguntamos: ¿Por qué no se han liberado de la reserva dichos contratos, tanto los de deuda cuanto los de las ventas y descuento de facturas de petróleo? Nos preguntamos: ¿Por qué los reportes del FMI basados en el artículo IV que en forma totalmente inusual se declararon reservados, no han sido publicados, para que los ecuatorianos podamos saber la realidad de cuánto afectaron estos contratos a la economía, y cómo en realidad quedó la famosa mesa servida, que tenía alimentos contaminados y vino envenenado?

De ahí que no cabe que el presidente Moreno vaya a la China a refinanciar la deuda, o a pedir simplemente más financiamiento. Debe ir a la China, como jefe de Estado de una nación dolida, de una nación arrollada por otro Estado, y exigir a ese otro Estado la reparación por el grave daño causado. Debe además expresar las incuestionables realidades que en este artículo hemos descrito, que son hechos objetivos, no subjetivos o de opinión. Debe dejar en claro que esta realidad de arrollamiento puede llevar a que el Ecuador denuncie al mundo que esta deuda es oprobiosa, que un Estado se ha prestado a través de sus créditos a un esquema de corrupción incuestionable. No estoy diciendo que el Estado chino o su gobierno lo hayan planificado. Estoy diciendo que así resultó, y un Estado tiene que tomar responsabilidades por lo que sus

acciones y sus empresas causan sobre otros pueblos y otras naciones.

Si por la desesperación se pide más dinero, encubriendo el pasado, si no se consigue que se compensen los sobrepresos y que a costo de los constructores se reparen los trabajos mal hechos, si no se consigue sin costo que se ponga a funcionar lo que hoy no funciona y si además no se consiguen compensaciones al daño general al Ecuador, si no se libera nuestro petróleo, entonces seremos igual que la FRC y continuaremos el episodio de colonialismo económico más trágico de la historia del Ecuador.

La ecuación es simple: Deuda carísima + proyectos con sobrepresos que no funcionan = quiebra.

*\*Este artículo fue publicado originalmente en el Diario El Universo el 9 de diciembre de 2018*

# MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-NO.166-2016

LA **ÚNICA** MAESTRÍA, CON DOS  
**DISCIPLINAS**



**UEES**

# 60 años de Revolución Cubana



**Paola Ycaza O.**  
 Coordinadora  
 Centro de Estudios Económicos  
 y Sociales para el Desarrollo  
 (CESDE)  
 Editora General de Punto de Vista

Desde su independencia, muchos de los países latinoamericanos adoptaron constituciones republicanas, representativas y federales usando como modelo la Constitución de Estados Unidos. A pesar de esta adhesión a los principios de la revolución norteamericana, cuyo fin último era la protección de los derechos individuales y la limitación del poder del Estado, la realidad demostró en las democracias latinoamericanas el predominio de la voluntad de la mayoría como principio rector. Este, lejos de ser el principio de la Revolución Americana, constituyó el eje de la Revolución Francesa.

## 60 años de Revolución Cubana



Tal como se aprecia en la historia de América Latina, el predominio de los intereses de la mayoría sobre los derechos individuales permitió crear sistemas autoritarios, es decir, bajo formas no democráticas en América Latina.

Las diferencias entre ambas revoluciones son abismales y así lo interpretó Robert Peterson en su artículo “A Tale of Two Revolutions” (Historia de dos revoluciones). Paterson afirma que la revolución sin sangre de los Estados Unidos tiene mucho más en común con la Revolución Gloriosa de 1688 que originó la monarquía parlamentaria en Gran Bretaña que con la Revolución Francesa que es considerada como antecesora de muchas revoluciones violentas que han terminado en totalitarismo y dictaduras.

El origen e inspiración de la Revolución Americana es análisis para otro artículo pero sí vale destacar que el principio fundamental de organización de la sociedad de Estados Unidos es la protección de los derechos individuales. Y este principio fue rechazado durante la independencia de muchos países latinoamericanos inspirados en la Revolución Francesa, mientras que

la “razón de Estado” prevaleció como criterio fundamental.

De este modo, mientras la Carta de Derechos estadounidenses es una lista de derechos individuales contra el Estado, muchas constituciones latinoamericanas incluyen una larga lista de derechos a servicios provistos por el Estado: educación, permiso de maternidad pagado, beneficios de seguridad social, asistencia para compra de vivienda, cuidados sanitarios preventivos, servicios de interés económico general, y altos niveles de protección ambiental y al consumidor.

Tal como se aprecia en la historia de América Latina, el predominio de los intereses de la mayoría sobre los derechos individuales permitió crear sistemas autoritarios, es decir, bajo formas no democráticas en América Latina. Cuba encabeza la lista y su revolución está cumpliendo hoy 60 años.

**EL CASO DE CUBA**

Fidel Castro fue uno de esos idealistas revolucionarios que viajaba a la URSS y hacía visitas guiadas a hospitales, escuelas y fábricas, maquilladas con fines propagandísticos, y regresaba hablando de forma entusiasta acerca de los “logros soviéticos en educación y salud”, los “avances técnicos en agricultura e industria” y “la construcción de una nueva sociedad”.

Hoy se cumplen 60 años del triunfo de una revolución que se propuso cambiar Cuba. El Movimiento 26 de julio de Castro buscaba construir “una nación más democrática, más próspera, más independiente y más justa”. ¿El resultado? Cuba es gobernada por un régimen que ha reemplazado al autoritario Batista, por uno totalitario; es decir, de partido único, ideología comunista y economía estatizada, donde se reprime a quien

## 60 años de Revolución Cubana

Con la revolución cubana que derrocó a Fulgencio Batista, Castro tuvo en sus manos la posibilidad de convertirse en liberador de una Cuba, en ese entonces ya oprimida, en defensor de los derechos individuales de los cubanos.



piensa distinto infundiendo terror para evitar que se hable en contra del régimen aplicando encarcelamientos y ejecuciones y despotricando con frecuencia en contra de quienes atentan con la “revolución”. Esta Revolución asegura que el fracaso económico es culpa de Estados Unidos. Ha impedido la autonomía de la sociedad civil y ha acabado con la dignidad de toda una nación, degradando al ser humano a su mínima expresión y haciéndolo dependientes de un estado “protector”.

Cuando la URSS colapsó a inicios de los 90s y Cuba entró en un periodo de dificultades económicas, Fidel vio en otros dirigentes latinoamericanos el camino para profetizar, no desinteresadamente, su revolución dictatorial. Con pequeñas variaciones, este mismo patrón apareció en Nicaragua, El Salvador y Granada.

Con la revolución cubana que derrocó a Fulgencio Batista, Castro tuvo en sus manos la posibilidad de convertirse en liberador de una Cuba, en ese entonces ya oprimida, en defensor de los derechos individuales de los cubanos. Lejos de ello, colectivizó una sociedad y la sumergió en una innecesariamente larga desgracia.

Para algunos, esta sangrienta revolución es motivo de imitación e inspiración. Lo cierto es que en 60 años la que era la cuarta economía de América Latina ha descendido a los últimos lugares en la región. Esta nación, antes receptora de migrantes europeos durante la primera mitad del siglo XX, hoy se ha convertido en una comunidad con un potencial migratorio de millón y medio de habitantes.

60 años después del triunfo de la Revolución queda en evidencia el fracaso de

ese objetivo. El precio que han pagado los cubanos en libertades básicas perdidas es enorme y el estándar de vida de la población ha empeorado visiblemente.

Cuba es el mejor ejemplo del fracaso cuando predominan los intereses de la mayoría sobre los derechos individuales puesto que la llamada “revolución” siempre habló de democracia y de derechos, pese a que hoy es lo último que hay en la isla. Esta revolución degeneró en un largo y cruel sistema autoritario que debido a su fuerza y poder, hoy cumple 60 años de dictadura.

# MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-10-N3.207-2016



LA **ÚNICA** MAESTRÍA, QUE TE  
LLEVA DE LA **IDEA** AL **PROYECTO**

**U**  
**UEES**