

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS



## LA LECCIÓN DE ESTONIA

3

Transformando los malos trabajos de hoy en los **buenos trabajos de mañana**  
Zeynep Ton y Sarah Kalloch

5

El estrés lleva a malas decisiones. **He aquí cómo evitarlas**  
Ron Carucci



**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

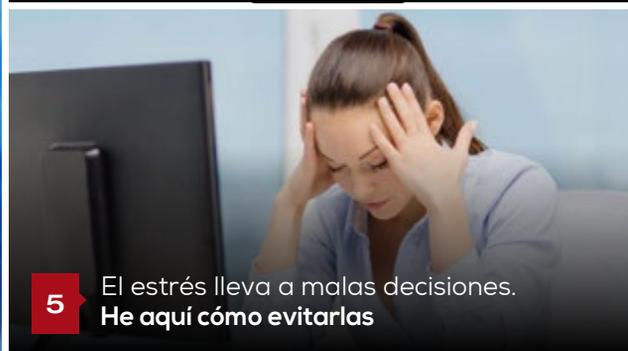
**DIRECTOR DEL ESAI**  
Econ. Alberto Dahik G.

**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



# Transformando los malos trabajos de hoy en los **buenos trabajos de mañana**

Zeynep Ton y Sarah Kalloch

Distribuido por: The New York Times Syndicate

**T**odos los ojos están en el futuro del trabajo y en cómo la automatización y el aprendizaje de las máquinas afectarán los empleados. Todas las conferencias, iniciativas, artículos y reportes sobre cómo prepararse para los cambios económicos que traerá la tecnología son importantes. Pero también lo es el hoy -y pareciera que los futuristas están dejando atrás lo que sucede en la actualidad.

Actualmente el trabajo no funciona para millones de norteamericanos. Cerca de 11.5 millones de personas que trabajan como vendedores al menudeo, cajeros y en la preparación de alimentos -las tres mayores ocupaciones en los Estados Unidos- reciben salarios a nivel de pobreza y tienen horarios impredecibles, pocas oportunidades de éxito o de crecimiento y poco significado y dignidad en sus trabajos.

Transformar esos malos trabajos en buenos trabajos es una buena forma de prepararse para el futuro. Muchos trabajos de ventas y restaurantes requieren labor manual no rutinaria, destreza física e interacción social, que son menos adaptables a la automatización. Sin embargo, digamos que la automatización efectivamente reduce los empleos en ventas y restaurantes, los buenos trabajos serán mejores para aprovechar esa automatización - y también mejores para servir a sus clientes, empleados e inversionistas en la actualidad.

He aquí el porqué:

**— LOS EMPLEADOS DESARROLLAN HABILIDADES QUE IMPORTARÁN EN EL FUTURO.** La solución de problemas complejos, el pensamiento crítico y la creatividad son las habilidades más importantes que los trabajadores tendrán en el futuro. Sin embargo, en las compañías de buenos empleos esas habilidades ya están siendo demandadas, desarrolladas y puestas en práctica.

Las compañías que ofrecen buenos empleos hoy -con salarios decentes, horarios predecibles y oportunidades de éxito y crecimiento- lo hacen combinando la inversión en las personas con elecciones operacionales que incrementan la productividad y contribuciones de los empleados. Le llamamos a esta la “Estrategia de Buenos Empleos”. Una de las elecciones clave que hacen estos empleadores consiste en empoderar a sus trabajadores para tomar decisiones que beneficien a los consumidores e involucrarlos en las iniciativas para mejorar la compañía.



Transformando los malos trabajos de hoy en los **buenos trabajos de mañana**

Por ejemplo, Mercadona, la cadena de supermercados más grande de España, usa las habilidades creativas y de solución de problemas de sus empleados para sugerir mejoras en los productos, empaques y transporte, que ya le han ahorrado millones de euros a la compañía. Los empleados de tienda de Mercadona están empoderados para ordenar productos y presentarlos de una forma que atraiga a los consumidores y mejorar el desempeño de la empresa.

**— LA AUTOMATIZACIÓN ES CONSIDERADA UN COMPLEMENTO DE LAS PERSONAS.** La Estrategia de Buenos Trabajos permite que las compañías aprovechen al máximo el potencial de sus empleados. En consecuencia, tienden menos a enfocarse en que las máquinas reemplacen a los trabajadores y más en que las máquinas los complementen. Cuando uno de nosotros visitó el plenamente automatizado centro de distribución de Mercadona, el director dijo: “su construcción se basó en una premisa: que las personas no hagan lo que puedan hacer las máquinas. El único esfuerzo que queremos de nuestros empleados es que nos brinden sus habilidades y conocimiento.”

Cuando se le preguntó sobre la automatización de las ventas, el CEO de una compañía de buenos empleos dijo que veía la automatización como un multiplicador de fuerzas. Actualmente, sus empleados hacen muchas tareas, como trapear pisos y contar el cambio, que no suman a la experiencia del cliente. Si los robots pueden desempeñar estas funciones, los empleados podrán enfocarse en brindar una mejor experiencia al consumidor. Él sabe que su compañía tiene una ventaja competitiva -sus empleados de primera línea- y que la automatización sólo incrementará su valor.

**— NUEVAS TECNOLOGÍAS PUEDEN SER IMPLEMENTADAS.** Una compañía que involucre desde ahora a su fuerza de trabajo no sólo brindará buenos empleos y buen servicio al cliente, sino que estará preparada para lo que traiga la revolución de la robótica. Los despliegues tecnológicos requieren una primera línea comprometida. Los clientes deben ser educados y respaldados a lo largo del camino. Los sistemas que funcionan en laboratorios y juntas directivas tendrán contratiempos en las tiendas, que requerirán ayuda para resolverlos. Los empleados colaborativos, productivos y empoderados estarán mejor equipados para ayudar a las empresas a introducir nuevas innovaciones. También ganarán nuevas habilidades en el proceso, una ganancia para todos.

De hecho, los despliegues algunas veces han resultado mal -sin brindar los beneficios esperados tras grandes inversiones- en parte porque los empleados de primera línea no estaban involucrados. Por ejemplo, cuando Bob Nardelli se convirtió en CEO de Home Depot, comenzó a invertir fuertemente en su sistemas y tecnologías. En 2005, Home Depot gastó \$1 mil millones de dólares automatizando sus procesos de promoción y almacén. Sin embargo, estos cambios fueron acompañados por una reducción de la inversión de los trabajadores y generalmente fueron forzados sobre los asociados y gerentes de tienda. Muchos de los sistemas fallaron o quedaron cortos debido a despliegues mal dirigidos, falta de entrenamiento de los usuarios y desalineación con las necesidades de las tiendas -en parte porque los asociados de tienda no estuvieron involucrados.

Mercadona, por otra parte, gastó €600 millones de euros entre 2005 y 2008 para instalar las tecnologías de logística y venta en tienda

**Una compañía que involucre desde ahora a su fuerza de trabajo no sólo brindará buenos empleos y buen servicio al cliente, sino que estará preparada para lo que traiga la revolución de la robótica.**

más avanzadas, y el despliegue se realizó sin problemas porque los empleados estuvieron involucrados en el proceso. Nadie fue despedido -así que no vieron a la nueva tecnología como un enemigo. Fueron entrenados en la nueva tecnología y tuvieron el tiempo -al igual que la autonomía- para ayudar a los clientes a ajustarse.

Por lo tanto, a pesar de un gran gasto y de no reducir su tamaño, la productividad de Mercadona se elevó. las ventas por empleado se incrementaron de €179,142 euros en 2005 a €232,260 en 2008.

*(Zeynep Ton es profesor asociado adjunto en la Sloan School of Management del MIT y autor de “The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits.” Sarah Kalloch es investigadora afiliada en la Sloan School of Management del MIT.)*

## El estrés lleva a malas decisiones. He aquí cómo evitarlas

Ron Carucci

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Una ejecutiva de ventas, a la que llamaré Daniela, se sentía frustrada. Estaba trabajando en delegarle más a su equipo. Para su desesperación, muchos tenían problemas para asumir los nuevos niveles de libertad, incluso aunque habían pedido más responsabilidades. Exasperada, se desahogó conmigo, “pensé que el delegar debía liberarme para hacer más de mi propio trabajo. Sin embargo, cada vez que dejan caer una pelota que les pasé, limpiar el desorden me toma el doble de tiempo que habría requerido para hacerlo yo desde el inicio.” Exhausta del fracaso en un extremo, su impulso era revertir al otro.

Nuestros cerebros están conectados para ser más reactivos bajo estrés. Esto puede significar que los líderes agobiados recurren a decisiones binarias. Al enfrentar condiciones menos familiares, contrarrestamos la ansiedad reduciendo y simplificando

nuestras opciones. Desafortunadamente, el intento de imponer certeza a la incertidumbre tiende a simplificar en exceso las cosas en un extremo de todo o nada.

En lugar de rebotar entre polaridades, **los líderes deberían aprender a incrementar su “rango de movimiento” a través de diferentes desafíos y presiones de liderazgo**, porque esto les da más **opciones efectivas de donde escoger**.

El estrés lleva a malas decisiones. **He aquí cómo evitarlas**

He aquí cómo podría funcionar esto en cuatro comunes, pero estresantes situaciones:

— **AL DELEGAR TRABAJO IMPORTANTE**

Los líderes batallan para ceder los derechos de decisión. Muchos se obsesionan sobre dejar ir su autoridad porque la falla de un subordinado no probado los hará ver mal. Con más mala fe, podrían temer que el éxito de un seguidor los vuelva relevantes. En consecuencia, se aferran a su poder con agotadores niveles de control. Eventualmente, ser el cuello de botella se vuelve demasiado estresante, y en situaciones demandantes los líderes se ven forzados a darle a las personas la oportunidad de afrontar nuevos desafíos. Entonces, con ilimitado optimismo declaran, “confío en ti” y dejan que los empleados se las arreglen solos, con perspectiva y experiencia limitada. En la mayoría de las circunstancias eso no es delegar, es abandono.

La cantidad de autoridad que cede quien delega debería ajustarse a las habilidades y preparación del empleado para esa situación. Debería iniciar con una plática que clarifique expectativas, evalúe lo que el empleado está listo para asumir y explique cómo el líder se mantendrá involucrado. Muy a menudo, un sentido de urgencia hace que los líderes omitan esto. Sin embargo, entre más urgente sea un proyecto, con más cuidado debe planearse la autoridad delegada.

— **AL COMUNICAR MALAS NOTICIAS.** Una de las labores más estresantes de los líderes es dar mensajes decepcionantes. Los dos extremos entre los que tienden a moverse los líderes son los de ser demasiado brusco o excesivamente vacilante. He observado a líderes desperdiciar tiempo en preámbulos largos y confusos, diseñados para suavizar el golpe. También he visto a líderes convencerse de que “arrancar el curita” es la mejor forma de

entregar malas noticias. Ninguna de las dos funciona. Esto es porque “suavizar el golpe” suele involucrar lenguaje vago que deja al escucha ansioso pero confundido. El enfoque de arrancar el curita, por otra parte, suele realizarse con lenguaje duro, crítico y algunas veces despectivo, que deja al escucha más enfocado en el comportamiento ofensivo de líder que en el mensaje.

Los líderes deben aprender a mezclar franqueza y diplomacia. Si construyen cuidadosamente mensajes que equilibren ambas, y lo diseñan de acuerdo a la audiencia, estarán mejor preparados para lidiar con las consecuencias. Escriba el mensaje en lenguaje claro y no crítico, en no más de dos o tres frases. A continuación, dígalo dentro de los primeros dos minutos de la conversación. Use el tiempo restante para dejar que la otra persona procese lo que le dijo, haga preguntas, se desahogue o clarifique.

— **AL ENFRENTAR DECISIONES DE ALTO RIESGO.**

Para las decisiones de rutina, la mayoría de los líderes caen en uno de los campos: los líderes que “confían en su instinto” dependen de la intuición y los líderes que “analizan todo” quieren mucha información para respaldar su decisión. Usualmente, la preferencia por uno de estos enfoques representa una mínima amenaza para la calidad de la decisión. Sin embargo, el estrés de una decisión de gran importancia puede llevarlos al extremo de su inclinación natural. El líder altamente intuitivo se vuelve impulsivo, perdiéndose datos críticos. El líder altamente analítico queda paralizado en información, sin poder decidirse. La combinación correcta de datos e intuición desarrolla la confianza de la empresa para ejecutar la decisión final. Identifique claramente los riesgos de la decisión y comunique que los entiende. Examine la información, identifique hechos en conflicto y revíselos con las partes

interesadas, para asegurarse de que sus interpretaciones están alineadas. Pida aportes de otros que han enfrentado decisiones similares, y entonces decida.

— **AL RESOLVER UN PROBLEMA COMPLICADO.**

Los líderes estresados que enfrentan un desafío crónico suelen sentir que sus únicas opciones son argumentar vehementemente a favor de su solución propuesta, con inflexible certidumbre, u ofrecer ideas indirectamente para no verse dominantes, alentando al equipo a tomar propiedad del desafío. Sin embargo, ninguna funciona. Si las personas sienten que el líder está siendo dogmático, se desvincularán. Si sienten que el líder carece de confianza en la idea, les costará trabajo reunir la convicción para probarla.

La mezcla correcta de convicción y apertura define el escenario para que otros participen produciendo una solución no probada que se desarrolla a partir de las mejores ideas del jefe, pero se refina con los aportes de los demás. Comience la conversación de solución de problemas estableciendo la persistencia del tema, definiendo qué soluciones han fallado y por qué. Clarifique que quiere que el equipo elija la solución con usted. Deje en claro que está buscando nuevas ideas, no versiones reconstruidas de soluciones que fracasaron. Construya una serie compartida de criterios medibles que considera representan una solución viable. Haga que los miembros del equipo propongan sus propias ideas. Califíquelas, incluyendo las suyas, con base en el criterio establecido y, lo más importante, discutan cualquier suposición subyacente.

*(Ron Carucci es cofundador y socio directivo en Navalent.)*



**ESAI**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



SALA HARVARD - CAMPUS UEES

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



Nuestro experimentado claustro académico aplica “El Método del Caso” de Harvard Business School, utilizado en prestigiosas escuelas de negocios, que por excelencia busca desarrollar destrezas directivas, convirtiendo al participante en el protagonista de su aprendizaje a través del análisis de situaciones empresariales reales preparándolos para competir en el mundo.

## PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018

MODALIDAD PRESENCIAL

P O S T U L A C I O N E S   A B I E R T A S

### ■ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-05-No.071-2016

### ■ MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

RPC-SO-23-No.237-2013

### ■ MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-SO-06-No.096-2016

### ■ MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

### ■ MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-13-No.207-2016

### ■ MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

RPC-SO-26-No.446-2016

### ■ MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-No.166-2016

## DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

PARA PLANES DE FINANCIAMIENTO INSCRIBIRSE EN:  
[asistenciafinanciera@uees.edu.ec](mailto:asistenciafinanciera@uees.edu.ec)

C O N V E N I O S   I N T E R N A C I O N A L E S



- Telf.: (04) 283 5630 ext: 115, 179, 249 / 098 521 8487 / 099 942 6904 / 095 965 7803
- Km. 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec) • [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)

# LA LECCIÓN DE ESTONIA



**Alberto Dahik**

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

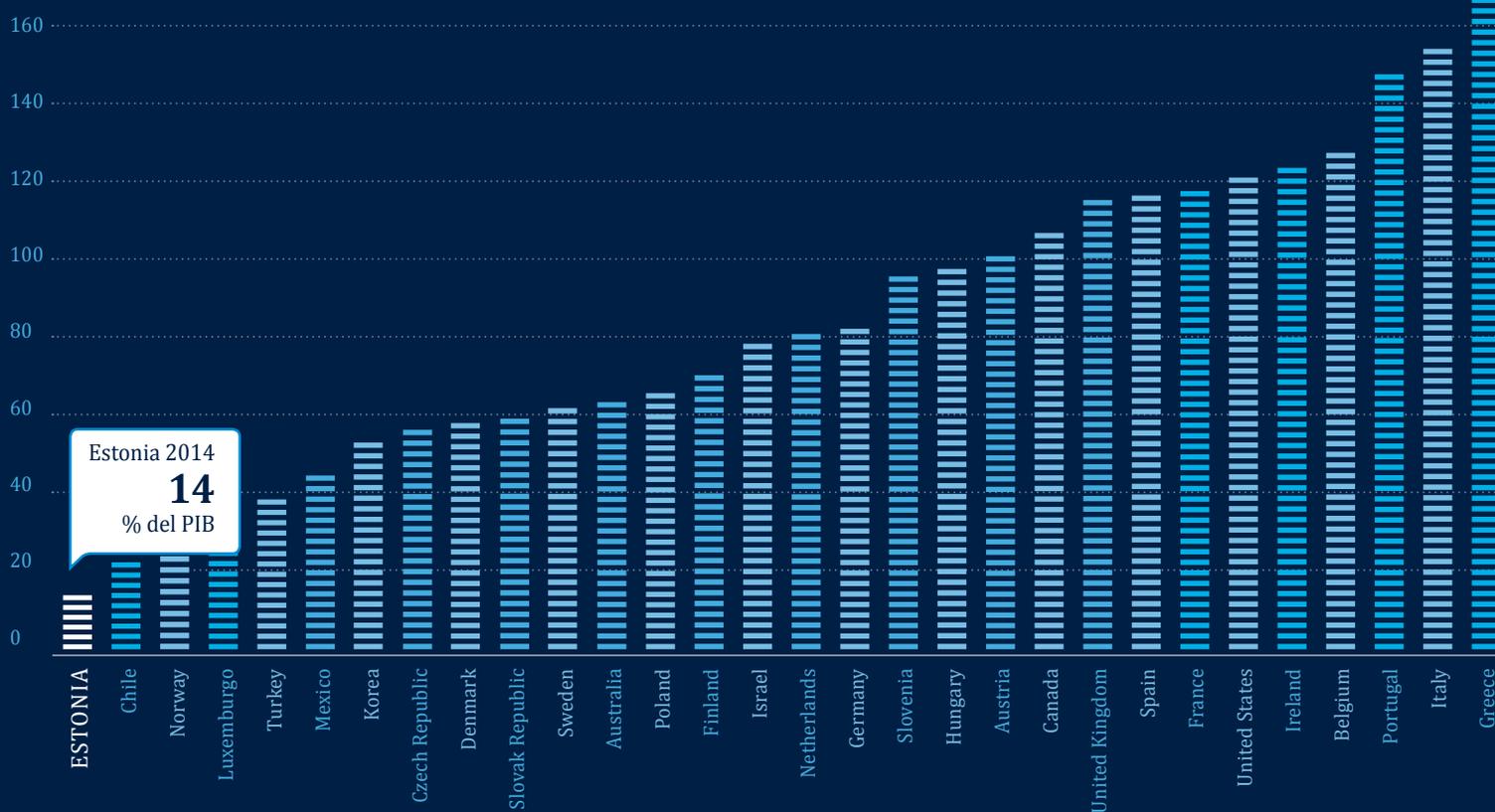
Hacia el año 1995, cuatro años después de haberse independizado de lo que era la Unión Soviética, Estonia tenía un ingreso per cápita de apenas \$6,302. Para entonces, el de Grecia era de \$15,350, y el de La Argentina de \$8,973.

**Estonia salió del régimen comunista sin miedos, sin complejos. No especuló sobre una gradual transformación.**

Entendió que un cáncer como el comunismo tenía que ser extirpado, extraído, y que solo cabía un cambio radical en su política económica y en su modelo de sociedad.

La lección de Estonia

DEUDA/PIB AL AÑO 2014



Fuente: Portal Meritum: meritumwordpress.com

Apuntaron directamente a una economía libre. No se engañaron con el canto de sirenas de “un modelo heterodoxo creativo”. Durante los años 90 tuvieron una política fiscal que produjo superávit, no déficit; absoluta prudencia financiera, mediante la adopción de una caja de conversión, que ata en relación directa a su moneda, la corona de Estonia, con el Euro. Es decir, un sistema

de gran disciplina monetaria, muy parecido a la dolarización.

Inició su recaudación impositiva con un 26% para todos los ciudadanos, sin distinción de su nivel de ingreso, es decir, cuestionando el tema de la progresividad del impuesto a la renta como elemento fundamental de igualdad social.

En lo internacional, hubo total apertura al comercio. No hay prácticamente aranceles, y, al ser miembros de la Unión Europea, están inmersos en los regímenes comerciales de dicha unión que son de libertad con Estados Unidos, con el Japón, y con la gran mayoría del mundo.

## La lección de Estonia

No impusieron restricciones a la movilidad del capital, ni financieras. Más bien, garantizaron a extranjeros y nacionales los mismos derechos y libertades financieras. Los inversionistas no fueron ni asfixiados ni limitados. No se impuso limitación al sector en el cual los inversionistas privados podían invertir.

Para el año **2015**, el PIB per cápita de **Grecia** era de **\$27,390** y el de la **Argentina \$14,750**. El de **Estonia** era ya **\$28,940**. Había dejado atrás largamente a la Argentina, y había pasado a Grecia.

Todo esto se hizo sin tomar deuda. De hecho, para el año 2014, Estonia era uno de los países con menos deuda en relación al PIB del mundo.

Pero no solamente que las políticas económicas fueron las correctas. La actitud del país también lo fue. Buscaron a través de una educación moderna, de la utilización de la tecnología, y de la digitalización de los procesos, el que la sociedad entera esté a tono con el siglo XXI.

Lo más importante de este éxito es la mentalidad. Un joven historiador, Mart Laar fue el primer ministro que inició el cambio. En una entrevista concedida al Central Europe Review, al periodista Mel Huang, Laar decía:

“Una importante prioridad es crear las condiciones para el desarrollo exitoso de Estonia, lo cual significa que debemos crear una sociedad competitiva, que provea muchas oportunidades de trabajo en todos los campos. Primeramente, y durante mi primer día como primer ministro, giramos a Estonia desde el Este hacia el Oeste. Ahora, debemos hacer que ese viraje sea irreversible. Esto es posible integrando a Estonia con las estructuras europeas y Transatlánticas. Esto es sin dudar una prioridad para Estonia. La segunda cosa es trabajar más seriamente en reforma social, políticas de familia y reforma del sistema de pensiones. La tercera es tener una economía competitiva, con un gobierno recortado”.

Otro primer ministro, Taavi Rõivas, en una entrevista en el daily show, dejó atónito al entrevistador y a la audiencia.

En dicha entrevista, le pusieron al primer ministro unos videos, en los cuales se recogía el testimonio del Presidente Obama y del Gobernador de la Florida, Jeff Bush.

El primero ponderaba y alababa la gran labor que en educación había hecho Estonia. El segundo, decía que a través de un teléfono celular, en 5 minutos se podían pagar los impuestos y llenar los formularios en Estonia.

Cuando el entrevistador, Trevor Noah, le pregunta a Roivas cuál era su impresión de esos testimonios, tan buenos para Estonia por supuesto, Roivas le dice respecto a los comentarios de Jeff Bush: “ En realidad eso de los cinco minutos para llenar los impuestos era verdad antes, pero ahora hemos mejorado el sistema y lo hacemos en tres”.

Comparemos el éxito de Estonia en cuanto a crecimiento con lo que pasa en el Ecuador. Luego coparemos el discurso del primer ministro Laar con el discurso de la Revolución Ciudadana cuando tomó el poder. Continuando con las comparaciones, veamos lo que dijo Roivas frente a Trevor Noah, y lo que ha dicho Lenin Moreno respecto de sus antecesores.

Una vez que hayamos hecho todas las comparaciones arriba mencionadas, meditemos si puede quedarnos alguna duda, la más mínima, de cuán errados han estado los proponentes y peor aún los que hoy defienden a la revolución ciudadana. Luego de esa conclusión, veamos si nos queda alguna duda de que lo primero que tiene que hacer el presidente Moreno es girar del Alba a la civilización y hacerlo irreversible.

**El caso de Estonia es tan aleccionador que debemos hacerlo de lectura obligatoria a quienes hoy gobiernan el Ecuador, para que entendamos de una vez por todas lo que es lógico y sensato y desechemos lo que es insensato y garantía de un fracaso.**

# PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018 MODALIDAD PRESENCIAL POSTULACIONES ABIERTAS



## MAESTRÍA EN DERECHO MENCIÓN: DERECHO DE EMPRESA

RPC-SO-30-No.526-2016

## MAESTRÍA EN DERECHO CONSTITUCIONAL

RPC-SO-18-No.329-2017

## INSCRIPCIONES ABIERTAS 2018

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

Para planes de financiamiento  
inscribirse en:

[asistenciafinanciera@uees.edu.ec](mailto:asistenciafinanciera@uees.edu.ec)



- Telf: (04) 2835630 Ext.: 115, 179, 249 / ☎098 521 8487 / 099 942 6904 / 095 965 7803
- Km 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: [postgrado@uees.edu.ec](mailto:postgrado@uees.edu.ec)

# ¡Tarjeta amarilla!



**Francisco X. Swett**

Investigador del Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo (CESDE)

**H**a transcurrido un mes desde que los ecuatorianos acudimos a las urnas y le otorgamos al Lcdo. Moreno un mandato inequívoco para iniciar el cambio en las condiciones y perspectivas del país. No obstante, seguimos a la espera de las variantes que deben darse, incluyendo los actores y las políticas que la administración debe develar para poder auscultar el rumbo de este gobierno. Sabemos que la “mesa no está servida”, pero con el paso del tiempo, el estribillo suena más como un pretexto para justificar la inacción. Ahora le toca a este presidente y a su gobierno mostrarnos lo que se proponen llevar adelante, y a nosotros expresar nuestros puntos de vista para que no quede duda de adónde residirán las responsabilidades en caso de un colapso económico (o los méritos, en caso del buen suceso).

Los temas gravitantes son conocidos, pero no por ello menos urgentes. La economía es, al igual que el organismo humano, un sistema en el cual todo está entrelazado y cualquier falencia es condición previa para la descomposición del ente económico.

Si debemos identificar un vector generador de los problemas, lo vamos a hallar en el desequilibrio fiscal que, por ser creciente y por su enorme tamaño en relación a la economía, tiene consecuencias múltiples. En la concepción sistémica que propongo, el déficit fiscal tiene implicaciones sobre el régimen tributario, el ahorro nacional, la balanza de



## ¡Tarjeta amarilla!

pagos, el endeudamiento interno y externo, la competitividad del país, y la eficiencia en la distribución de los recursos productivos y los del mismo Estado que crecientemente deben ser utilizados para servir intereses. Dicho de otra forma, el mal manejo fiscal es el punto de inicio del círculo vicioso, y la tumba de las aspiraciones políticas de cualquier gobernante.

¿Y, cuál es la situación? Persiste un aparato estatal desproporcionado e ineficiente; los niveles de gasto no pueden mantenerse, como tampoco puede mantenerse el ritmo de endeudamiento público; el régimen tributario es ineficiente, antitécnico y de compleja administración; subsiste el aislamiento comercial; es alarmante la pérdida de productividad y competitividad; la estructura laboral conspira contra la generación de empleo; y son intolerables la opacidad y el secretismo en la información oficial y en las cuentas públicas. En una frase sentenciosa: El Ecuador presente muestra un conjunto de calamidades económicas a las cuales hay que añadir la casi destrucción de la institucionalidad y del Estado de Derecho.

El gobernante ha decidido actuar con gente desprestigiada, hoy envuelta en un interminable culebrón de corrupción. Son gente mediocre, hombres y mujeres, sacados del modelo mental y atrabiliario de su líder original, que a diario se lanzan insultos y acusaciones a mansalva poniendo en evidencia la disfuncionalidad política y humana del gobierno de Correa, y provocando la vergüenza de los ecuatorianos, que quedamos como unos vulgares malandros delante del mundo. Esta disfuncionalidad y falta de pericia se extienden al equipo económico que ha actuado irresponsablemente y perdido tiempo precioso para cambiar el rumbo.

Las autoridades no sólo viven en estado de negación respecto de lo que sí es una verdadera crisis, sino que, en forma poco profesional, se han propuesto maquillar o esconder la realidad, al tiempo de pretender justificar su criticable desempeño con el inaceptable pretexto de evitar un “paquetazo”, que nadie quiere ni ha propuesto.

Los ecuatorianos no tenemos por qué soportar paquetazos, cuando cualquier ajuste debe darse dentro del Estado cuyo tamaño requiere ser reducido en forma significativa e inequívoca por cuanto no justifica su existencia en su conformación actual. No tenemos, por ejemplo, por qué pagar un cuarto de millón de dólares por cada asambleísta; \$3,000 millones anuales por la élite burocrática convertida en verdaderas sanguijuelas, o diecisiete asesores para que inspiren a la vicepresidente a expresar su defensa cerrada del dictador genocida de Venezuela. Zafarse de ese “Estado” sólo causará consternación entre los moscardones que viven a costa nuestra, pero le devolverá el dinero duramente ganado con trabajo honrado a los ecuatorianos que no forman parte de ninguna banda delictiva.

El ritmo y condiciones de endeudamiento del país en el gobierno actual son insostenibles, y el pago sustantivo del capital adeudado va a constituir parte de una muy pesada herencia para los dos siguientes gobiernos, pues los pagos de capital se inician a partir de 2020. No hay tal rebaja en los costos financieros, y existen razones de peso para pensar que el nuevo endeudamiento se está utilizando para hacer el servicio de intereses, lo que es específicamente prohibido por la ley. Los montos que se destinan al pago de intereses son de tal magnitud -particularmente frente a la re-

caudación fiscal - que limitan y reducen, significativamente los recursos disponibles para atender la inversión social y productiva. El endeudamiento irresponsable sirve para mantener un nivel de gastos insostenible que es pagado por los contribuyentes, y la pesada carga de la deuda afecta notoriamente las posibilidades de inversión productiva y debilita aún más los niveles de crecimiento económico y empleo adecuado.

No afrontar técnica y oportunamente la situación fiscal y prolongar una suerte de espejismo económico de una falsa prosperidad, recuperación, o gobierno limpio constituye un discurso falso y engañoso.

Las políticas económicas no son socialistas ni revolucionarias; tampoco son de derechas o de izquierdas, son simplemente buenas o malas, y la única forma de identificarlas es por los resultados. El lerdo discurso y accionar gubernamental y su monocromía política aceleran el deterioro de la institucionalidad, y la consecuencia será una factura creciente cuya responsabilidad le deberá ser endosada al actual gobernante.

Hay tiempos, oportunidad, prioridad y límites para el ejercicio del liderazgo económico y político. Los tiempos se han agotado, la oportunidad se la deja pasar, no hay evidencia de prioridades, y se han rebasado los límites de la tolerancia y la comprensión.

# PROGRAMAS EJECUTIVOS 2018



## DIPLOMADOS MODALIDAD PRESENCIAL

I N S C R I P C I O N E S   A B I E R T A S

- DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE SERVICIOS EN EL CLOUD
- MARKETING Y DIGITAL BUSINESS
- CERTIFICACIÓN EN NIIF
- GOBERNANZA
- COACHING
- GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y SUPERVISIÓN POR RIESGOS PARA LAS CACS (IEPS)
- GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS
- CERTIFICACIÓN DE COACHING
- VIGILANCIA Y PROSPECTIVA TECNOLÓGICA
- BRAND MANAGEMENT

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

