

ÉLITES EXTRACTIVAS

Enrique Ogliastrì
PROFESOR DEL INCAE

Daron Acemoglu (MIT) y James Robinson (Berkeley) acuñaron este concepto tras décadas de investigación sobre las relaciones históricas entre política, sociedad y desarrollo económico. El masivo descontento con la clase política, que se vive en tantos países latinos de América y Europa, proviene del dominio de élites «extractivas»: aquellas que ponen sus intereses particulares por encima de los de la nación

Las élites extractivas prefieren estancar a un país u organizar un golpe o cambio de gobierno, antes de perder rentas por la democratización

y sacan usufructo de las decisiones políticas. Latinoamérica es la región más desigual del mundo (factor negativo para el desarrollo y la democracia): las élites extractivas prefieren estancar a un país u organizar un golpe o cambio de gobierno, antes de perder rentas por la democratización.

El problema no es nuevo. Los dictadores tradicionales, desde Somoza hasta hoy, amasaban fortunas sin disimulo. Otros llegaban al gobierno más interesados en el poder que en el dinero, y el desprecio por criterios económicos era parte de su inefectividad y posterior caída. En una democracia la situación es más compleja. El «clientelismo» personalizado —recompensar económicamente desde el gobierno a quienes den sus votos— se ha aunado a una trama de intermediarios, organizaciones, fundaciones y empresas públicas y privadas que se benefician del Estado a través del gobierno de turno, de una manera encubierta. Esto no es privilegio de países latinos. Para entender el gobierno de Bush en Estados Unidos es necesario seguir la trama de las empresas de sus amigos y ministros, beneficiarias

de las guerras y proyectos (*top secret*) de un país que gasta una tercera parte de su inmenso presupuesto en «defensa».

En el pasado hubo muchas críticas a la separación de los sectores público y privado en la promoción del desarrollo económico. Hace algunos años, en un estudio sobre la clase dirigente en Colombia, encontré un pequeño grupo «polivalente» que trabajaba por igual en ambos sectores, tenía perspectiva de largo plazo y era el núcleo de la élite dirigente. No eran empresarios en plan de hacerse ricos, políticos orientados al poder ni meros zánganos. La «élite extractiva» es un concepto distinto: está

más controlada por los políticos y un sector «público» empresarial se constituye en el núcleo, frecuentemente corrupto por la falta de transparencia.

César Molinas sigue esta tradición en su libro sobre la clase política española. Señala la responsabilidad de los políticos en la burbuja inmobiliaria, el colapso de las cajas de ahorro, el desinfe de las inversiones en energías renovables y las absurdas inversiones en infraestructura (se construyeron aeropuertos donde nunca llegan aviones). La élite «extractiva» no renuncia a sus rentas y preferiría salir del euro, aunque no le convenga al país. No invertirá en políticas «obvias» ante la crisis: superar la deficiencia en educación, fomentar la innovación, el desarrollo y el emprendimiento, ni apoyar la investigación. Se resiste al «rescate» europeo (palabra proscrita), porque erosionaría su control e intereses.

La propuesta de Molinas consiste en cambiar el sistema electoral, en la línea que se discute ahora en Italia: desmontar un sistema de listas cerradas de partido para adoptar un sistema «mayoritario», que haga más

responsable a cada político frente a la gente, en lugar de depender de la cúpula de su partido. Las élites extractivas no pasan bien a la historia. ■

¿CÓMO HACER DEL COACHING UNA HERRAMIENTA EFICIENTE?

Noel Martínez

CONSULTOR GERENCIAL / NOEL.GMBA@GMAIL.COM

Coaching es una técnica que adquiere cada vez más fuerza. En los ámbitos tanto organizacional como personal, contar con los servicios de un *coach* para apoyar a una persona o un equipo es una práctica común. No obstante el auge de esta disciplina profesional en la actualidad, todavía hay muchas personas que no saben qué esperar de un proceso de *coaching* o cómo seleccionar el *coach* adecuado para que apoye eficazmente el logro de las metas propuestas.

El *coaching* es un método especializado. Es una asociación entre el *coach* y su cliente (*coachee*), en la que el primero apoya al segundo a desarrollar su potencial y obtener los resultados que desea. Para alcanzar este objetivo, el *coach* desarrolla una forma de conversación especializada, utilizando herramientas que le permiten a su cliente descubrir escenarios, encontrar respuestas y proponer soluciones que están a su alcance pero no había considerado.

Existen diversas actividades de apoyo o acompañamiento profesional, tales como la consultoría, la asesoría, la mentoría o la facilitación, entre otras. Cada una es valiosa en su ámbito y en situaciones específicas. La principal diferencia de estas prácticas con el *coaching* es que, en este último, el *coach* confía en que el cliente tiene las respuestas necesarias para superar los obstáculos o dificultades que enfrenta. En las otras disciplinas, el cliente recibe opiniones, propuestas, consejos y hasta apoyo en la ejecución de los planes de acción.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.

El *coach* no se dedica a proponer o sugerir. Su responsabilidad es hacer que el cliente encuentre el origen del problema, que muchas veces subyace en situaciones difíciles que le agobian y le impiden detectar sus verdaderas causas. A partir de ahí, el *coach* apoyará al cliente en la identificación de las cualidades que posee para resolver el problema. Del mismo modo, el cliente generará sus propuestas de solución, definirá planes

Existen varias organizaciones internacionales que forman, evalúan y certifican a las personas que tienen las habilidades profesionales para desempeñarse como *coaches*

de acción y mecanismos de seguimiento para la ejecución del plan seleccionado para lograr sus objetivos.

Es pertinente, entonces, la pregunta: qué esperar del *coaching*. En primer lugar, el *coaching* es un proceso; por lo tanto, el *coach* y su cliente deberán ponerse de acuerdo en cuáles son los objetivos esperados y el plan de trabajo para lograrlos. Este plan definirá las sesiones que se llevarán a cabo. Estas sesiones seguirán un método profesional en el cual el *coach* apoyará al cliente a:

1. Identificar claramente sus objetivos (generales y específicos).
2. Explorar las situaciones que le han impedido el logro de sus metas.
3. Generar y proponer diversas formas de alcanzar sus objetivos.
4. Seleccionar un plan de acción que incluya la forma de hacer seguimiento y medir resultados.

Como el cliente tiene las respuestas, el *coach* solo hará las preguntas adecuadas y necesarias para que descubra la solución y diseñe el plan necesario para ejecutarla.

Es aquí, precisamente, donde se encuentra la gran incertidumbre. ¿Cómo saber quién es un profesional y quién solo pretende serlo? Un *coach* profesional está formado en un método que le permite apoyar a sus clientes en el ámbito donde se desempeñen. Ciertamente, si tiene alguna experiencia en el área de trabajo que el cliente desea desarrollar, el *coach* puede ser de gran valor. Pero esto no es necesario, pues el método se basa en la formulación de preguntas que tendrán respuestas del cliente.

La profesión de *coaching* está en proceso de evolución y formalización en el mundo. Existen varias organizaciones internacionales que forman, evalúan y cer-

tifican a las personas que tienen las habilidades profesionales para desempeñarse como *coaches*. Incluso en algunas universidades europeas se está estudiando el *coaching* como una especialidad académica. Sin embargo, para muchas personas representa un «término de moda» y se autoproclaman *coaches*, como ha sucedido con quienes se autocalifican como asesores, consultores o facilitadores. Por ello, han proliferado tanto personas que

se autonombren *coaches* como organizaciones que dicen formar y certificar *coaches*, en un día o un fin de semana. Obviamente, esto va en contra de los intereses de los clientes y perjudica la imagen de la profesión en el mercado.

La proliferación de especialidades o tipos de *coaching* es tan amplia como la cantidad de personas y organizaciones que quieren diferenciarse. Cualquiera puede, fácilmente, hacer una búsqueda en Google de alguna especialidad y seguramente la encontrará. Hay desde ofertas conservadoras como *coaching* financiero o deportivo hasta propuestas impensadas como *coaching* para niños, atracción, angelical o sexual.

En muchos casos el *coaching* será la mejor herramienta disponible para que una persona, su equipo o su empresa puedan resolver y superar situaciones. Si este fuera el caso, es necesario conocer los elementos que se deben considerar para determinar si el *coaching* puede apoyarlos y para seleccionar un *coach*.

1. Investigue sobre *coaching* (qué es y cómo funciona) y sobre las certificadoras internacionales: International Coaching Community, International Coaching Federation o International Association of Coaching Institutes.

2. Entreviste tres *coaches* distintos. Pregunte sobre sus experiencias, calificaciones, cualidades, destrezas y al menos un par de referencias. Exija sus credenciales internacionales. Es posible verificar la veracidad de la credencial en las páginas de los institutos certificadoros.

3. Recuerde: *coaching* es una asociación entre usted y su *coach*; por lo tanto, es importante que le inspire confianza. No tiene que «caerle simpático», sino transmitirle honestidad y transparencia.

4. Defina y explique claramente al *coach* sus objetivos. Un *coach* profesio-

sional le dirá desde el principio si esos objetivos están dentro de sus competencias y si puede apoyarlo o no.

Las siguientes son algunas preguntas que debería hacer cuando entreviste al *coach*:

1. ¿Cuál es su experiencia como *coach*?
2. ¿Cuál certificación tiene? ¿ICF, ICC, ICI? ¿Tiene un código o número de certificación? ¿Cuál es?
3. ¿Cuáles entrenamientos específicos ha recibido?
4. ¿Cuáles son sus áreas de especialidad o las áreas en las que trabaja más a menudo?
5. ¿Cuáles son las destrezas o experiencias personales que aporta a su formación como *coach*?
6. ¿Cuál es su filosofía sobre el *coaching*?
7. ¿Cuál proceso sigue en sus sesiones de *coaching* (tiempo, estructura, frecuencia)?

Con estas preguntas se puede verificar si el *coach* está debidamente acreditado y si tiene la formación profesional necesaria para hacer el trabajo requerido. Los *coaches* certificados por las organizaciones internacionales han cumplido un proceso de capacitación completo, y desarrollado experiencias y técnicas apropiadas para desempeñarse como *coaches* profesionales.

Si una persona se presenta como *coach*, pero no puede demostrar que está certificado por una organización internacional, hay que tomar precauciones. Cuando está certificado internacionalmente quiere decir que ese profesional

1. Ha demostrado competencias y comprensión de los procesos y métodos de la institución que lo acredita.
2. Está comprometido con los estatutos éticos y estándares profesionales establecidos por cada institución y por la Comunidad Internacional de *Coaching*.

Trabajar con alguien certificado le garantiza que se relacionará con un profesional de la disciplina, que cuenta con competencias, estándares éticos y calificaciones profesionales reconocidas globalmente.

Al contratar a un *coach* investigue de manera meticulosa y diligente sus credenciales. No se deje influir ni piense que un *coach* es competente porque tiene otras credenciales profesionales o establece altas tarifas. Un *coach* profesional debe estar certificado y debe estar en capacidad de comprobárselo a quien lo solicite. ■

Copyright of Debates IESA is the property of Instituto de Estudios Superiores de Administracion and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.