

sación que sostienen Miguel, gerente general de una empresa mixta petroquímica, y María Elena, su gerente de Operaciones, muestra al final el poder generativo y seminal del *coaching*: «Sí, Miguel, antes de presentarlo como definitivo te comento lo que hice. Además, no sé por qué, pero después de esta conversa, se me prendieron otras luces. Me gustó mucho que no me dieras tus propias ideas para resolver mis desafíos, como ha ocurrido en otras ocasiones». Esta conversación, anclada en ocho preguntas centradas en el interés de la gerente de Operaciones, la ayuda o potencia con un desenlace significativo para ella. Significativo quiere decir obtener el mejor resultado posible, con su esfuerzo y los recursos que tiene.

El *coach* utiliza habilidades de indagación y no de imposición, habilidades de acompañamiento y no de manipulación, habilidades de influencia y no de poder. El *coach* (la persona que apoya y faculta) tiene todas las preguntas y la persona apoyada-acompañada (*coachee*) tiene todas las respuestas. Por eso, el *coach* no es un mentor, una persona a la que se imita, alguien de quien se aprenden valiosas respuestas. El *coaching* tampoco es terapéutico, porque nunca se supone que algo anda mal y requiere alivio. Mucho menos es consultoría, porque en el *coaching* el saber experto del consultor y sus probadas estrategias de solución de problemas organizacionales no son pertinentes.

El *coach* hace esfuerzos deliberados para producir atisbos o momentos de comprensión súbita (*insights*). En esta conversación hay dos afirmaciones de María Elena que revelan el poder generativo buscado con el ejercicio del *coaching*: «me acabo de dar cuenta» y «después de esta conversa se me prendieron otras luces». La expresión *insight* puede traducirse también como revelación o iluminación muy personal, referida a un entendimiento inesperado sobre algo. Es todo momento humano en el que ocurre, en la mente del *coachee*, un

sorpresivo entendimiento revelador muy personal o una comprensión significativa.

Las investigaciones de David Rock y Jeffrey Schwartz, tal como se muestran en el artículo «The neuroscience of leadership» (La neurociencia del liderazgo), publicado en la revista *Strategy+Business* (No. 43, 2006) muestran que la producción de *insights* crea nuevas y múltiples conexiones en partes del cerebro antes desconectadas. Este nuevo y complejo cableado de interconexiones cerebrales impacta positivamente la percepción y las expectativas de las personas sobre sí mismas, sus posibilidades, su desempeño y el entorno, que se constituyen en la fuente creadora de soluciones personales y organizacionales inéditas. En esto reside la magia de las preguntas poderosas en el ejercicio del *coaching*: centran a la persona para que haga conscientes soluciones antes impensables, a partir de sí misma, con sus recursos y libre albedrío. La generación de iluminaciones cognoscitivas significativas puede lograrse con *coaching* personal, *coaching*

era un vehículo tirado por animales para transportar personas excelentes de un sitio a otro.

Esta bella analogía no podría ser más elocuente de lo que es, ciertamente, el *coaching*: la práctica de transportar a las personas de un lugar a otro, del lugar donde se encuentran al lugar adonde quieren llegar, a partir de conversaciones poderosas, desde el dominio de sus intenciones, en el carruaje de sus *insights*. ■

Alfredo C. Ángel

Consultor gerencial, miembro de la Federación Internacional de *Coaching*

LA EMPRESA Y LA DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS

CARLOS F. LUSVERTI P.

La Declaración universal de derechos humanos estableció, en 1948, que la vigencia efectiva de estos derechos requiere el concurso de los Estados, las instituciones y las personas, incluyendo a las empresas. Sesenta

El *coach* utiliza habilidades de indagación y no de imposición, habilidades de acompañamiento y no de manipulación, habilidades de influencia y no de poder

gerencial y *coaching* de equipos, tres de las vertientes más importantes de la disciplina.

La expresión *coaching* se originó en la ciudad húngara de Kocs, muy popular entre los siglos XV y XVI, ubicada entre Viena y Pest. Kocs se convirtió en parada obligada entre ambas ciudades, y en ella se hizo muy común el uso del *kocsi*, o carruaje de Kocs, símbolo de excelencia para moverse entre una ciudad y otra. La palabra *kocsi* comenzó a pronunciarse *cochi* y se integró al español convertida en la palabra «coche». Ese coche, de origen húngaro,

ta años después, este principio está todavía más vigente, pues sólo uniendo esfuerzos será posible lograr una ética sustentada en los derechos humanos.

Las decisiones empresariales pueden incidir positiva o negativamente en la esfera de los derechos humanos de las personas relacionadas, directa o indirectamente, con la empresa: accionistas, trabajadores, comunidad, proveedores, consumidores. Ello implica la necesidad de un liderazgo ético y responsable. La posibilidad de incurrir en una violación de derechos humanos, y la responsabilidad que ello acarrea según

las leyes, debe llamar a la reflexión a las empresas cuyas actividades pueden estar involucradas en situaciones de derechos humanos.

Las empresas tienen una responsabilidad directa cuando sus actividades producen daños a bienes que la sociedad identifica con los derechos humanos, tanto en el ámbito interno (con sus empleados o sus accionistas)

Las decisiones empresariales pueden incidir positiva o negativamente en la esfera de los derechos humanos de las personas relacionadas, directo o indirectamente, con la empresa

como en el externo (de cara a la comunidad donde sus actividades inciden directamente). La responsabilidad es indirecta cuando no son sus acciones las que causan la violación, pero en el curso de sus operaciones pueden resultar cómplices o coadyuvantes; por ejemplo, cuando un contratista es quien incurre en responsabilidad directa y la empresa se beneficia de esa situación.

La responsabilidad de la empresa se relaciona con las sanciones civiles o penales que las leyes puedan establecer para reprimir esas conductas; por ejemplo, desde la multa o el cierre hasta la acción penal contra la persona directamente responsable. Otro aspecto íntimamente vinculado con esta dimensión es el costo que representa para la empresa la publicidad negativa que puede generar el verse involucrada en un escándalo de violación de derechos humanos. Ello supone una serie de retos en cuanto


al manejo de la imagen pública que se vincula con la información que la empresa dé al público y las perspectivas de sus programas de responsabilidad social.

Las empresas pueden asumir su compromiso con los derechos humanos mediante sus programas de responsabilidad social, invirtiendo en iniciativas de promoción de los

derechos humanos o insertando el enfoque de los derechos humanos en dichos programas. En este aspecto particular cobra fuerza la relación entre la pobreza extrema y la exclusión social, que constituyen atentados contra la dignidad humana y frente a las cuales las acciones estatales son insuficientes. La necesidad de alcanzar el desarrollo es cada vez más una tarea compartida para facilitar el acceso de toda la población a los bienes que permiten alcanzar una vida digna.

Bajo el lema «dignidad y derechos para todos» la Organización de Naciones Unidas ha pedido a los círculos empresariales participar en las actividades del 60º aniversario, mediante diversas iniciativas. Una de ellas es sumarse al Pacto Mundial y apoyar sus diez principios, relacionados con los derechos humanos. Otra es elaborar y realizar planes para defender las normas laborales y de derechos humanos en las empresas. Los

empresarios también pueden promover campañas de educación para sus empleados en materia de derechos humanos, crear fundaciones o hacer donaciones para actividades de educación en materia de derechos humanos o actividades similares orientadas a la promoción y la protección de los derechos humanos. Por último, podrían patrocinar premios, conferencias u otras actividades especiales sobre derechos humanos. Pese a las críticas que puedan recibir los principios, la adhesión es un primer paso. La adopción de códigos de conducta y la incorporación de los principios de derechos humanos a las políticas de la empresa son logros más concretos para apoyar el desarrollo de la sociedad y la lucha contra la pobreza.

La Declaración universal de los derechos humanos, a los sesenta años de su adopción, constituye un referente ético aceptado universalmente a partir del cual se puede comenzar a discutir sobre el comportamiento debido por las empresas frente a la sociedad, más allá de lo que impongan las leyes, que pueden ser justas o injustas, e incluso estar atrasadas en cuanto a la valoración de ciertas situaciones. Es una visión que reafirma el deber de las empresas de actuar con responsabilidad reconociendo el daño o beneficio que puede generar el emprender una acción u otra. 

Carlos F. Lusverti P.

Presidente de la sección venezolana de Amnistía Internacional y profesor de la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Metropolitana

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



0212-555.44.60
libreria@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

MIGUEL NAJUL es profesor invitado en el IESA y consultor en las áreas financieras, bancarias y de control de riesgos, así como en las de evaluación y planificación de proyectos.