

Cómo organizarse profesionalmente para asesorar, elaborar y asegurar reportes de gestiones orientadas a la sostenibilidad

Strategies to Organise Professionally to Advise, Prepare and Assure Sustainability-Oriented Management Reports

Como se organizar profesionalmente para asesorar, elaborar e asegurar relatórios de gestões orientadas à sustentabilidade

Eduardo Ingaramo

Universidad Blas Pascal, Córdoba,

Argentina

E-mail: ingacasa1@gmail.com

Resumen

Fecha de recepción: 18/09/2019

Fecha de aceptación: 01/06/2020

El trabajo busca responder la pregunta que plantea el título «¿Cómo organizarse para prestar servicios profesionales de asesoramiento, elaboración y aseguramiento de reportes de gestiones orientadas a la sostenibilidad?» orientado a actuales o futuros profesionales en ciencias económicas en general.

La pregunta no tiene una respuesta simple o directa. Se trata de la modificación de estructuras inveteradas en las empresas y estudios profesionales que mayoritariamente aún no ven en nuestro país las ventajas de gestiones sostenibles.

La propuesta está desarrollada a modo de ensayo¹ en el que basándose en fundamentos teóricos de distintas vertientes del pensamiento —socioeconómico, ambiental, político y humanista— planteo un camino a transitar para lograrlo.

Considerando la sostenibilidad personal y profesional de millenials y centenials, el mercado de los servicios profesionales de consultoría y auditoría, sus formas de organización existentes, hasta la elaboración de un plan de negocios de la organización de servicios profesionales.

Palabras clave

- Sostenibilidad
- Organización
- Servicios profesionales
- Fundamentos teóricos
- Formación profesional

(1) Un ensayo consiste en realizar la exposición desde un punto de vista personal hacia un tema en específico, el cual puede abarcar diversos orígenes.

La intención es que el trabajo sea útil para su uso en instancias de formación universitaria de profesionales en ciencias económicas orientados a la sostenibilidad.

Abstract

The objective of this research work is to answer the question “How can we organise to provide professional services to advise, prepare and assure sustainability-oriented management reports?” and it is aimed at professionals in Economics both in the present and for the future.

There is no simple or direct answer to this question. It is about changing deeply-rooted structures in most companies which do not see the advantages of sustainable management in our country yet.

This proposal is presented as an essay based on theoretical arguments from different socioeconomic, environmental, political and humanist schools of thought. It considers factors which include the personal and professional sustainability of millennials and centennials, the market of professional services such as consultancy and audit, their existing organisational forms and the development of a business plan for the organisation of professional services.

The purpose of this work is to be useful for the training of sustainability-oriented professionals in the field of Economics.

- Keywords**
- Sustainability
 - Organization
 - Professional services
 - Theoretical foundations
 - Vocational training

Resumo

O trabalho procura responder a pergunta que coloca o título “Como se organizar para oferecer serviços profissionais de assessoramento, elaboração e asseguramento de relatórios de gestões orientadas à sustentabilidade? Orientado a profissionais da área das ciências econômicas em geral, atuais ou futuros.

A pergunta não tem uma resposta simples ou direta. Trata-se da modificação de estruturas tradicionais nas empresas e estudos profissionais, que na sua maioria ainda não vem as vantagens de gestões sustentáveis no nosso país.

A proposta é desenvolvida no formato de ensaio. Com base em fundamentos teóricos de diferentes vertentes do pensamento – sócioeconômico, ambiental, político e humanista – apresento um caminho a transitar para consegui-lo.

Considerando a sustentabilidade pessoal e profissional de millennials e centennials, o mercado dos serviços profissionais de consultoria e auditoria, suas formas de organização existentes, até a elaboração de um plano de negócios da organização de serviços profissionais.

A intenção, é que o trabalho seja útil para seu uso em instâncias de formação universitária de profissionais em ciências econômicas orientados à sustentabilidade.

- Palabras-chave**
- Sustentabilidade
 - Organização
 - Serviços profissionais
 - Fundamentos Teóricos
 - Formação Profissional

1. Introducción

Las competencias profesionales relacionadas con gestiones sostenibles nos desafían. En especial a los docentes universitarios que formamos a los estudiantes y profesionales que se interesan en ellas.

Es muy frecuente la pregunta ¿Cómo hacemos para organizarnos profesionalmente? La respuesta suelen ser «consejos», sin un análisis más profundo, en base a nuestra propia experiencia pasada directa y subjetiva, casi espontánea.

Por ello suelen ser insuficientes para plantear soluciones complejas, amplias y con suficiente fundamento teórico y análisis como para proporcionar no ya consejos, sino reflexiones y alternativas para un futuro no tan previsible como antaño y que por ello no requieren recomendaciones del tipo «yo en su lugar haría», simplemente porque yo profesor nunca podré estar en su lugar porque su contexto, sostenibilidad personal, propósito de vida y formación profesional, que es y será muy distinto del mío.

En ese análisis es clave tener en cuenta las visiones, misiones, objetivos, la estructura, el capital —financiero, social, ambiental y de conocimiento—, la experiencia previa y habilidades con que cuentan.

También es necesario considerar:

1. Las características de los millenials² y centenials,³ destinatarios finales del ensayo.
2. Los cambios tecnológicos, que exigen habilidades más blandas como creatividad, innovación, trabajo en equipo, empatía, capacidad de comunicación, liderazgo, etc., en todas las disciplinas.
3. Las tendencias de la demanda de profesionales, en donde las profesiones se orientan a complementar su tarea con máquinas que día a día están reemplazando no solo las tareas repeti-

tivas, sino —vía la Inteligencia artificial— aquellas que hoy llamamos intelectuales.

Por lo que se plantean reflexiones y propuestas alternativas, basadas en la experiencia previa, sus tendencias actuales y fundamentalmente en un análisis más sistemático, en la convicción que lo que proponamos a los clientes solo es sostenible si es compatible con nuestra propia sostenibilidad personal, profesional y organizacional.

2. Marco teórico conceptual

2.1. Desde la sostenibilidad socioeconómica y ambiental

Aun cuando el marco teórico de la sostenibilidad puede reportarse desde hace milenios, siglos y décadas atrás, dado el objetivo de este ensayo, se puede partir desde 2002 cuando las Big Four —KPMG, Deloitte, PwC y Ernst Young— asumieron la tarea de protegerse del fatal destino de la 5^o de ellas —Arthur Andersen, disuelta luego del escándalo ENRON— y promovieron las NIIF (Nuevas Normas de Información Financiera) y se incorporaron a la tarea de Global Reporting Initiative (GRI).

Esta asunción de la sostenibilidad en el ámbito profesional abrevó en los aportes de:

1. Gro Harlem Brundtland en su informe a la Asamblea de las Naciones Unidas denominado «Nuestro futuro común» (1987),⁴ que dio lugar a la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1992) y el Programa 21 (también denominada Agenda 21).⁵
2. Los aportes de la OIT referidos al Balance Social⁶ y en especial en el Trabajo decente y ética en el trabajo.

(2) Se consideran tales los nacidos entre 1980 y 1997 que vivieron en medio de la revolución de internet —mails, algunos buscadores primarios, etc.

(3) Se consideran tales a los nacidos entre 1997 y 2010 que dejaron su infancia en medio de la explosión de las redes sociales —Facebook, Google, Wikipedia, etc.— y un mundo globalizado en muchos ámbitos.

(4) Informe Nuestro futuro en común o El informe Brundtland (en Español). Marzo 1987. ONU.

(5) Programa 21 es un plan de acción exhaustivo elaborado para ser adoptado universal, nacional y localmente por organizaciones del Sistema de Naciones Unidas, Gobiernos y Grupos Principales de cada zona en la cual el ser humano influya en el medio ambiente.

(6) Manual de Balance Social. OIT (2001). ANDI. Cámara Junior de Antioquia.

3. Michel Porter y Mark Kramer;

a) En 2006,⁷ reconocieron la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su vinculación con la Ventaja Competitiva que habían sostenido con su célebre «diamante de Porter».

b) En 2011,⁸ evolucionaron a la «Triple creación de Valor», como forma no solo de protegerse, sino de recrear en el ámbito de desempeño de las empresas, un ambiente favorable y con menos riesgos, a partir de clústeres.

Desde la versión G2 hasta la versión G4 y sus actuales Estándares GRI, la institución se convirtió en el marco conceptual dominante a escala global, especialmente luego de su alianza estratégica con Pacto Global, Carbon Disclosure Project (CDP), ISO y OCDE.

Con ese liderazgo a la vista, en 2009 la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés) la recomendó para los profesionales en Ciencias Económicas y en 2012 la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) adoptó la norma vigente

(GRI 3.1.) mediante la Resolución técnica 36, que fue modificada por la RT 43.

En ese ínterin, CENCYA emitió el «Informe sobre la competencia e incumbencia de los profesionales en ciencias económicas en el Balance Social»⁹ en el que ratifica la competencia multidisciplinaria en la elaboración y la incumbencia de los Contadores Públicos en el aseguramiento, de acuerdo con varios argumentos referidos a la eficiencia y conexión con los EECC y la ley 20488 de ejercicio de las profesiones en Ciencias Económicas.

Asimismo, la Interpretación 13¹⁰ establece las condiciones recomendadas para el Aseguramiento de Balances Sociales.

2.2. Desde la Ciencia Política y el humanismo

Como referencias desde lo político —Tocqueville, Putman y O'Donnell— y el humanismo —Papas León XIII, Juan Pablo II y Francisco I— convalidan el marco teórico sobre el que se basa el ensayo.

REFERENTE TEÓRICO	APORTE	EFECTO ACTUAL
Alex de Tocqueville (1830) ¹¹	Revela que el éxito de (Norte) América es consecuencia de la responsabilidad social de la sociedad civil organizada	La responsabilidad social que aporta al éxito es previa al Estado democrático y se origina en la sociedad civil organizada
León XIII (Papa) (1891) ¹²	La Encíclica Rerum Novarum, base de la Doctrina Social de la Iglesia que reconoce a los sindicatos y trabajadores como creadores de la riqueza	Legitimación de la actividad y representación sindical y la Doctrina Social de la Iglesia
Robert Putman (1993) ¹³	Reveló la importancia de las redes locales y regionales en el desarrollo económico en base a la confianza, las normas efectivas y la adhesión a los principios de la cooperación	Clústeres, cadenas de valor, agencias de desarrollo regional, etc., son los efectos de esta teoría.

(7) Porter, M., Kramer, M. (2006) *Estrategia y Sociedad. El vínculo entre la ventaja competitiva y la RSC. Harvard Business Review*. Edición América Latina. Diciembre.

(8) Porter, M., Kramer, M. (2011). *Creación de Valor Compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento*. Harvard Business Review. Edición América Latina, 89(1), 33-49.

(9) Ver http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=2&sc=6&p=2

(10) Ver http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=3

(11) Tocqueville, Alexis (1830). *La Democracia en América*. Trotta. Madrid. ISBN 9788498791228

(12) León XII (1891) Encíclica Rerum Novarum. http://www.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html

(13) Putnam, R. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, ISBN 0-691-07889-0 (1995) *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Journal of Democracy.

REFERENTE TEÓRICO	APORTE	EFEECTO ACTUAL
Guillermo O'Donnell (2003) ¹⁴	Reconoció la Accountability —rendición de cuentas— como condición sine qua non de los Estados democráticos y sus instituciones	Los Reportes, Informes de sostenibilidad, Balances Sociales, Planes de Metas, etc. son su consecuencia
Juan Pablo II (1981) ¹⁵	La Encíclica Laborem Exercens, reivindica que el trabajo sirva a los trabajadores más que los trabajadores sirvan en el trabajo	El trabajo decente y la ética en el trabajo surgen de allí
Francisco I (2015) ¹⁶	La Encíclica Laudato Si integra lo social, lo político, lo económico y lo ambiental	Refuerza las visiones integradas de todas las formas de riqueza.

2.2.1. Estado de situación

2.2.1.1. El mercado de servicios profesionales y sus formas de organización

El mercado de los servicios profesionales de auditoría y consultoría se ha concentrado. Más del 90 % de las empresas cotizantes en los principales mercados de valores reciben servicios de auditoría

de las 4 grandes¹⁷ empresas del rubro, y estas están aumentando sustancialmente su participación en los servicios de consultoría¹⁸—que ya representa el 34 % de su facturación— y en aspectos legales.

En el mundo conviven casi todos los modos de organización de la producción que existieron en la historia de la humanidad.

Tabla 1. Mercado de servicios profesionales y sus formas de organización

ORGANIZACIÓN	EJEMPLO	LIDERAZGO	HERRAMIENTAS	CONTEXTO PROPIO	FORMA DE APROPIACIÓN DE LA RIQUEZA
Orientadas a la supervivencia (Tribales)	Mafia, grupos sociales cerrados y en retroceso	Fuerte, en base a miedo y secretismo	División del trabajo	Caos	Amenaza
Orientadas a procesos (Jerárquicas)	Sistema Judicial, Policía, gobiernos, iglesias	Por roles, funcional y piramidal	Procesos	Estable	Plusvalía
Orientadas a la productividad (flexibles)	Holdings, empresas diversificadas.	Por objetivos y resultados por división	Innovación y ascenso individual, meritocracia,	Cambio constante	Precarización laboral
Orientadas al cliente	Tecnológicas, Google, Facebook, YouTube.	Por resultados inmediatos	Valores compartidos bilaterales con grupos de interés	Alta competencia	Trabajo involuntario de suscriptores
Redes, orientadas al servicio	Wikipedia, Greenpeace, Linux, Investigación científica	Por proyecto, situaciones y con distribución de responsabilidades	Relaciones multilaterales, asesoramiento, cooperación horizontal	Híper competencia	Trabajo rentado y voluntario de miembros

Fuente: *Elaboración propia.*

(14) O'Donnell, G. (2004) *La democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos: contribuciones para el debate*, ISBN 9505119992, págs. 149–192.

(15) Juan Pablo II (1981). Encíclica Laborem Exercens. http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html

(16) Francisco I (2015). Laudato Si. Sobre el cuidado de la casa común. En https://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_encyclica-laudato-si.html

(17) PwC, Deloitte, Ernst Young y KPMG.

(18) Ver <http://www.expansion.com/empresas/2019/04/09/5caba904e5fdae66f3b45e5.html>

Los servicios profesionales no son ajenos a la evolución de los sistemas productivos.

Las aplicadas a los servicios profesionales son:

1. Las orientadas a la productividad (flexibles) en base a la precarización laboral que maximiza la plusvalía entre el valor percibido y cobrado a los clientes, y los costos de los profesionales contratados.

2. Las orientadas al cliente comienzan a nacer con aplicaciones —liquidación de sueldos, billeteras electrónicas y fintech— que permiten la autogestión administrativa, aunque por ahora parcial, pero que minimizan las tareas profesionales repetitivas.

3. Las redes orientadas al servicio, organizadas por proyecto en relaciones multilaterales y trabajo rentado pero en parte voluntario, que disponen de instancias de intercambio y actualización permanentes.

Es esta última forma la que parece ser la que satisface las inquietudes personales de los nuevos profesionales, las necesidades de las instituciones, las prácticas y herramientas aptas para la híper competencia que caracterizan nuestro tiempo.

2.2.1.2. Las tendencias de millenials y centenials

Más allá de las descripciones caricaturescas, algunos de ellos se caracterizan por tener dificultades para lograr identificar su propósito de vida y en consecuencia prolongan su proceso de formación profesional ante tantas necesidades y posibilidades existentes.

En mis experiencias docentes con miembros de esas generaciones, utilizo el siguiente esquema de análisis, donde los alumnos —futuros colegas— procuran avanzar en determinar su propósito de vida a partir de una conjunción de aquello que les gusta, aquello que saben hacer, aquello por lo que les pagan y aquello que el mundo necesita.

Así, en las interjecciones determinan lo que los apasiona, lo que constituye su profesión, su vocación y su misión, en la búsqueda de satisfacerlas todas en parte e identificar su propósito de vida, que es complejo y diverso.

Los resultados suelen ser inciertos en el primer intento, pero los desafían y logran avanzar tanto en

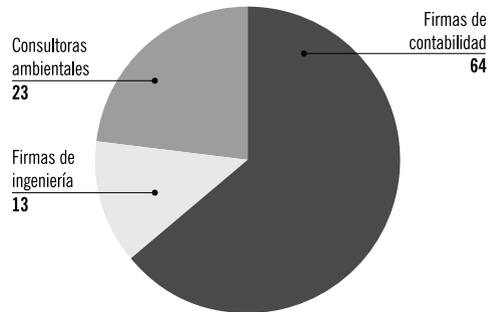
aquellos casos que ya han identificado un oficio o especialidad, como en aquellos que aún no lo han hecho.

De todas maneras, es evidente que luego de la pandemia muchas cosas cambiarán, no solo para las nuevas generaciones, sino también para las nuestras, por lo que será conveniente reevaluarlas.

2.2.1.3. Los servicios orientados a gestiones sostenibles

Global Reporting Initiative (GRI) en su informe de 2012 informaba que el 64 % de los aseguramientos de los reportes publicados fueron hechos por firmas de contabilidad, mientras que el 23 % lo hicieron consultoras ambientales y el 13 % firmas de ingeniería.

Gráfico 12. Verificación externa de reportes publicados en 2012 (%)



Fuente: Global Reporting Initiative

Probablemente estos datos hayan cambiado, sobre todo por la emisión en 2010 de la norma ISO 26000 y por el desarrollo del Reporte Integrado aplicado por las empresas multinacionales, que no se ha integrado a GRI.

La evolución del volumen de informes publicados en la Base GRI (<https://database.globalreporting.org/>) muestra una evolución creciente, pero marcada por los avatares de la política internacional (rechazo de EE. UU. al Acuerdo de París, escándalos de corrupción en Brasil, etc.) que han quebrado esa tendencia en todos los tipos de empresas.

Asimismo, se observa una escasísima actividad de Pymes que por las complejidades inherentes a los informes no acceden a reportes, por lo que GRI ha introducido sus estándares y otras entidades están adaptando sus herramientas a las posibilidades técnicas y la mínima afectación individual que pueden producir en sus grupos de interés.

2.2.1.4. Oferta multidisciplinaria

Tabla 2. Cantidad de Reportes por tamaño de empresa de la Base GRI

AÑO	TOTAL ANUAL DE ORGANIZACIONES POR TAMAÑO			
	TOTAL	GRANDES NACIONALES	MULTINACIONALES	PYMES
2013	5193	3246	1403	542
2014	5763	3546	1615	600
2015	6239	3729	1850	657
2016	6874	4249	1953	666
2017	5858	3633	1636	579

Fuente: *Elaboración propia en base a datos de <https://database.globalreporting.org/>*

Las gestiones sostenibles, su reporte y aseguramiento, al menos en esta etapa de su ciclo de vida, son cambios que implican la transformación de la cultura y los valores de las organizaciones. Así, se incluyen nuevas variables de análisis y toma

de decisiones —los aspectos de riesgo social y ambiental— que cambian los modelos de análisis y decisión.

Para ello, los profesionales deben incluirlas en los sistemas —organización— y procedimientos —normas— que consoliden en la organización la producción de la información necesaria para convertirla de algún modo en rutinas o costumbres generalizadas en todo el ente.

Elas solo pueden ser introducidas en las organizaciones a partir de equipos especializados y multidisciplinarios cuya participación depende de las actividades y riesgos de cada institución, que se consideran aspectos materiales/significativos.

En el cuadro siguiente se mencionan las competencias, las especialidades requeridas y las áreas de trabajo y mediciones que pueden hacer las distintas disciplinas, en donde los contadores, especialmente aquellos que han asegurado estados contables —que representan el 65 % de los datos reportados en el marco GRI G4— obtienen ventajas competitivas, junto a licenciados en administración —con sus menciones en RR. HH., Marketing, etc.— que están formados en las técnicas de elaboración y aseguramiento de datos extracontables de la organización, los profesionales en ciencias exactas y naturales en aspectos ambientales, y los de ciencias sociales en algunas otras competencias.

Tabla 3. Competencias, especialidades requeridas, áreas y mediciones.

COMPETENCIA	ESPECIALIDADES REQUERIDAS	ÁREAS Y MEDICIONES
Efectos económicos	Economista	Efectos económicos indirectos
Efectos ambientales	Ingeniero. Geólogo. Biólogo	Uso y disposición final de agua, aire, tierra y energía
Relaciones Laborales	Lic. en Administración o RR. HH. Contador. Psicólogos organizacionales	Clima organizacional. Comunicación. Participación
Desarrollo Humano y Voluntariado	Educador. Trabajador social	Programas de apoyo a ONG o causas
Distribución de riqueza	Contador. Psicosociólogos	Estado de Valor Económico Generado y Distribuido. Coaching

Cont. pág. sgte]

COMPETENCIA	ESPECIALIDADES REQUERIDAS	ÁREAS Y MEDICIONES
Desarrollo Local	Especialista en redes. Cs. Política	Relaciones e influencia
Minorías	Trabajador Social	Eficacia de programas
Clientes y Consumidores	Lic. en Administración o Marketing	Imagen y satisfacción
Transparencia	Contador y Lic. en Administración	Código de conductas sostenibles. Compliance
Asociación con Proveedores	Lic. en Administración. Contador	Alianzas estratégicas. Desarrollo
Asociación con pares	Lic. en Administración. Contador	Planes de negocios
Programación y seguimiento de gestiones sostenibles	Contadores. Lic. en Administración. Especialistas en Dirección de Proyectos	Tableros de mando integral. BalancedScoreCard (BSC)

Fuente: *Elaboración propia*

3. Experiencias y análisis

El ensayo se basa en experiencias personales y ajenas sistematizadas, con un breve componente de análisis teórico, al menos de aquellas teorías que están marcando las decisiones actuales de actores económicos, sociales y políticos.

3.1. Sostenibilidad personal

Mantener con responsabilidad y convicción, la motivación y un propósito personal requiere antes que nada tener en claro individualmente esos cuatro aspectos que constituyen en su combinación la vocación, la pasión, la profesión y la misión.



Por ello, la primera tarea de cualquier joven profesional es resolver esa ecuación, que pueda sostenerse en el tiempo, a pesar de los problemas, de los

traspies, de los avatares, en donde nos sentimos seguros, convencidos, acompañados, protegidos y a la vez desafiados por un futuro incierto que no conocemos y que por tanto curioseamos y compartimos, obteniendo lo suficiente como para vivir y nos permita capitalizar cada triunfo y derrota, al menos con un aprendizaje.

A partir de allí, deberemos trabajar aquellas capacidades —conocimientos básicos y avanzados, habilidades avanzadas y actitudes— que nos califiquen para emprender, desempeñar y proyectarnos hacia el futuro.

3.2. Sostenibilidad profesional

Desde ya hace unos años, los cambios tecnológicos —telecomunicaciones, robótica, inteligencia artificial, etc.— auguran que muchas de las tareas serán reemplazadas por «máquinas» y que por ello deben desarrollarse nuevas competencias —conocimientos, habilidades y actitudes—, que son y serán las más demandadas.

Del análisis de las capacidades adquiridas por alumnos avanzados y recientes egresados de las carreras de grado, surgen como perfiles carenciales más comunes, los siguientes:

1. En conocimientos básicos —la lectura, escritura y el proceso científico.

Tabla 4. Conocimientos, habilidades y actitudes

CONOCIMIENTOS BÁSICOS	HABILIDADES AVANZADAS
• Lectura y escritura	• Pensamiento crítico —proactivo—
• Matemáticas elementales	• Solución de problemas
• Proceso científico	• Creatividad
• Cultura financiera elemental	• Trabajo en equipos multidisciplinares
• Conocimiento básico de computación	• Capacidad de comunicación
• Conciencia cívica y social	
CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS	ACTITUDES
• Diseño y rediseño de procesos	• Perseverancia
• Análisis de contextos	• Resiliencia
• Investigación de mercados	• Adaptabilidad
• Gestión de grandes bases de datos	• Empatía
• Planificación, control y evaluación	• Curiosidad
• Conciencia social y cultural	• Liderazgo (servicio)
	• Ética

Fuente: *Elaboración propia*

2. En conocimientos especializados, aunque es diversa, se observan problemas de formación en la mayoría de ellos, por lo que se requieren especializaciones.

3. En habilidades avanzadas, las carencias se reiteran en distinta medida en función de su formación extracurricular o interdisciplinaria.

4. En actitudes, la situación es diversa y dependiente de su experiencia previa o concomitante con la universidad.

Aunque es riesgoso generalizar, es evidente que la formación universitaria de grado no suele ser una variable determinante de las actitudes, aunque pueden inducir las.

Sin embargo, en los conocimientos básicos su aporte es central y en los conocimientos especializados es común la formación de posgrado.

En las habilidades avanzadas, en especial el pensamiento crítico, la solución de problemas, el trabajo en equipos y la capacidad de comunicación, son claves la formación —tipo MBA— con base a metodologías de enseñanza—aprendizaje, dinámicas y entrenamientos capaces de exponer a los

jóvenes a experiencias de laboratorio o reales en donde desarrolle esas habilidades.

Por último, es claro que todas las habilidades avanzadas y actitudes son coincidentes con las reclamadas para emprendedores individuales y emprendedores sociales, por lo que la sobrevivencia, desarrollo y sostenibilidad de unos y otros, requerirían de las mismas virtudes.

3.3. Sostenibilidad de la organización

En la prestación de servicios profesionales, la historia nos muestra que existen tres formas básicas de lograr generar riqueza y apropiarse de ella.

1. Obtener plusvalía, entre el valor percibido por los clientes —que por ello pagan importantes contratos— y el costo de la prestación de los servicios —minimizando el pago a los profesionales que realizan tareas operativas y/o de supervisión.

2. Acelerar los procesos de información y aprendizaje, capitalizando rápidamente a los miembros de una red de relaciones profesionales multidisciplinaria.

3. En ambos casos, son aplicables las aplicaciones web, para la autogestión de los clientes, captándolos para tareas más complejas.

La primera de ellas es propia de las grandes empresas de auditoría, basadas en el producto imaginario que proyectan, que como se ha dicho, están migrando rápidamente a la consultoría como diversificación de su producto básico (auditoría) y ampliado (pre y posventa), pero también es posible en estudios locales consolidados, con prestigio en ese ambiente, que no pretenden expandirse. En una organización profesional orientada a la productividad, de tipo flexible.

La segunda es más apropiada para profesionales independientes, especialmente jóvenes sin o con poco capital profesional, cuyo objetivo a mediano y largo plazo es precisamente capitalizarse en todas las formas posibles —económico, social, ambiental y conocimiento/humano—. Es una organización orientada al servicio.

La tercera estrategia requiere un desarrollo tecnológico y es más una forma de captación de clientes individuales o pequeños, que a muy bajo costo asumen las tareas rutinarias, para luego requerir asesoramientos más complejos. Por lo que es una forma de organización profesional orientada al cliente.

Definida la o las estrategias y los miembros que formaremos parte de la organización —previo autodiagnóstico de sostenibilidad personal— y la estructura que adoptaremos, estamos en condiciones de comenzar a elaborar un plan de negocios.

4. Hacia un plan de negocios profesional

Para ello, es importante reconocer cuáles son los requisitos, preferencias y variables que las empresas o instituciones priorizan al seleccionar un proveedor.

Requerimientos para la selección de proveedores de servicios profesionales

- Antecedentes de trabajos realizados
- Capacidad Institucional
- Facturación, Estructura
- Alcance geográfico
- Grado de especialización
 - Por tamaño y tipo de empresa
 - Por rubro
- Orientación —financiera, humanista, comercial, etc.—
- Ética

Más allá de las prescripciones racionales de libros, sabemos que muchas veces las relaciones previas —sociales, familiares o profesionales— son determinantes, especialmente en ámbitos locales o fuera de las metrópolis.

No obstante, una buena carpeta institucional es importante si se desea expandirse fuera del ámbito geográfico inicial y constituye una guía del desarrollo institucional que debemos construir.

En ese sentido, nada es mejor que mostrar en la propia organización una gestión sostenible, que al menos especifique la visión, misión y estructura de dirección, enfoques de dirección y si existieran, los hitos de su historial que puedan ser corroborados con fuentes externas.

4.1. Hacia un plan de negocios profesional sostenible

Un plan de negocios que se precie de tal deberá segmentar el mercado potencial por:

1. El tipo de empresas —públicas y privadas, con o sin fines de lucro.
2. Sus actividades principales —que implicarán o no a distintas competencias profesionales— y colaboradores asociados
3. Su comportamiento observado, su propensión y/o motivaciones, en relación con gestiones sostenibles.

Contar con directorios o listados de empresas —públicas y privadas—, volumen de operaciones,

actividades principales, es clave para seleccionar y priorizar los segmentos más adecuados al ciclo de vida de nuestros servicios y nuestras capacidades

La selección de las entidades, sin embargo, no depende tanto de factores objetivos, sino de aspectos subjetivos que hacen a las relaciones previas —profesionales y/o personales— y fundamentalmente del comportamiento observado, su propensión y/o motivaciones, en relación con gestiones sostenibles.

También es importante considerar los aspectos éticos de las profesiones y fundamentalmente los problemas de desplazar un colega, que limitan la posibilidad de ofrecer servicios de forma agresiva, por lo que es frecuente establecer acuerdos con los colegas que prestan los servicios tradicionales.

Las motivaciones de los clientes pueden ser diversas; podemos caracterizarlas del siguiente modo:

1. Conciencia social, cultural y ambiental.
2. Competencia (porque otros competidores lo hacen), generalmente orientándose al marketing.
3. Miedo. Generalmente por exigencias de alguno de sus clientes principales o minimizar riesgos que afectaron gravemente empresas competidoras.
4. Creación de valor. De modo de aprovechar ventajas en su financiamiento y/o aumentar su eficacia y eficiencia.

Todas son posibles puntos de inicio, aunque no es neutro el resultado que se puede obtener con cada una de ellas y por tanto los grados de éxito que pueden alcanzarse y mostrarse como tales en su carpeta institucional.

La vocación y conciencia parece ser la forma más adecuada, aunque esa percepción merece ser revisada —como cualquier categoría arbitraria—, en la medida que de la observación de casos se encuentran límites infranqueables para alcanzar gestiones sostenibles. Por ejemplo:

1. Concepción no estratégica, orientada a la filantropía y el asistencialismo
2. Límites a la transparencia de información hacia grupos de interés

3. Resistencia al cambio estructural, por ejemplo no están dispuestos a cambiar las estructuras, funciones, mecanismos de decisión, retribución e incentivos o códigos de ética o conductas sostenibles.

En estos casos, la misma convicción que hace más fácil el ingreso es la que impide avanzar más allá de una visión paternalista y por tanto menos dispuesta a cambios y transformación personal e institucional.

La competencia encuentra sus límites cuando solo se avanza como una forma de marketing tendiente a mejorar la imagen —ocultando aquello que puede afectarla— y por tanto no se profundiza ni amplía hacia gestiones sostenibles.

No obstante, esa preocupación por los competidores abre la posibilidad de motivación mediante interacciones con ellos y procesos de benchmarking que paso a paso pueden hacer expandir sus horizontes y objetivos.

La motivación basada en el miedo por problemas observados en competidores o colegas de otros rubros o las exigencias de clientes importantes es efectiva aunque solo por un corto tiempo y hasta el límite de la exigencia.

Más allá solo es posible avanzar solo si aumentan las exigencias en el contexto, o cuando se las incorpora en procesos de benchmarking con sus competidores o evolucione a la creación de valor.

La motivación basada en la triple creación de valor dependerá más de la cartera de productos y servicios con que contemos, en la medida en que la capacidad del cliente de poder medir tanto el aumento de beneficios a corto, mediano y largo plazo, así como la disminución de riesgos que implica cada decisión abre la posibilidad de contratación, si contamos con suficiente variedad y experiencia en servicios profesionales especializados.

Es imprescindible señalar que las mismas motivaciones que impulsan a nuestros clientes se aplican a nosotros mismos como profesionales, de tal modo que:

1. La mera convicción no es suficiente para ingresar con posibilidades de éxito a la consultoría en gestiones sostenibles, su reporte y aseguramiento.
2. La competencia puede ser un inicio pero sin trascendencia si solo llegamos a ofrecer publicitariamente servicios, pero sin transformarnos en protagonistas de un proceso de gestión sostenible.
3. El miedo —por ejemplo el pedido de un cliente actual— es insuficiente para lograr liderazgo en el tema y mucho menos lograr con ello la ampliación de nuestra clientela o la identificación con clientes líderes en ese modo de gestión.
4. Solo si nosotros mismos nos planteamos una asociación profesional orientada a la triple creación de valor, podremos aspirar a un liderazgo, sin que por ello no atendamos clientes motivados por la convicción, la competencia y el miedo.

4.2. Cartera de servicios

Como en las habilidades, conocimiento y actitudes requeridos por las empresas, para las asociaciones de profesionales contar con una cartera de productos/servicios lo suficientemente amplia es clave para crecer y lograr consideración de clientes actuales y potenciales.

Por ello, es muy común en las actuales incumbencias buscar vinculaciones con colegas especializados en ciertos aspectos poco frecuentes —recurso fiscal, penal tributario, etc.— o muy especializadas —negociaciones colectivas, importación y exportación, etc.— que son subcontratados o contratados directamente por la empresa, previo acuerdo con nuestro estudio que actúa como prescriptor.

En la gestión sostenible, su reporte y aseguramiento la gama de servicios es muy amplia, requiere de inversión —aprendizaje, experimentación, etc.— que no es muy fácil de financiar si no se cuentan con recursos adicionales que implican

asociaciones —internas o externas— con otros colegas o grupos profesionales.

Por lo que elaborar un listado de servicios posibles es el primer paso para lograr una cartera suficiente para ofrecer y/o responder a las demandas de nuestros clientes actuales y/o potenciales.

En cada uno de ellos, debemos conocer nuestra «cooperencia»¹⁹ en cada uno de ellos y en sus competencias profesionales especializadas, de modo que podamos decidir una de las siguientes tres alternativas en la estrategia de nuestro plan de negocios:

1. Inversión y desarrollo propio, en servicios estratégicos para nuestro plan de negocios, en cuyo caso deberemos contar con los recursos financieros, humanos y organizativos para capitalizar ese servicio para nuestra organización.
2. Asociación eventual, sobre todo en los casos que se trate de habilidades y experiencias no muy frecuentes o de escasa importancia estratégica que pueden ser tercerizadas.
3. Asociación permanente, para aquellos servicios no estratégicos, que requieren una gran inversión —que no podemos financiar— o han alcanzado una alta sofisticación que no podemos alcanzar rápida o fácilmente.

Es importante, en especial en las asociaciones permanentes que establezcamos, que haya un reconocimiento mutuo de las habilidades y competencias, los segmentos de mercado —tamaño, rubro, etc.— en que se haya especializado cada uno, de manera que no haya conflicto de intereses en esa asociación.

A modo de ejemplo, y corriendo el riesgo de ser incompleta o esté rápidamente desactualizada, reconocemos los siguientes productos y servicios profesionales que debieran ser analizados bajo esa perspectiva.

(19) Un neologismo que integra cooperación y competencia, en la medida que ambas situaciones son válidas, dependiendo de la inversión necesaria para un desarrollo propio, así como el desarrollo alcanzado y acreditable de los colegas.

Tabla 5. Productos y servicios profesionales

PRODUCTO O SERVICIO	OBSERVACIONES
Autodiagnóstico de Responsabilidad Social (por ej. PLARSE)	Es habitualmente el primer paso de un proceso, por lo tanto una habilidad clave.
Elaboración de Estados de Valor Económico Generado y Distribuido	En algunos casos, puede ser una muestra gratis de lo que la empresa hace económicamente.
Análisis de contextos —económicos, políticos, sociales y ambientales— locales, regionales, nacionales o internacionales, según corresponda	Puede ser muy simple, o muy complejo, de principiantes o expertos, especializado en el rubro o no, local, regional, nacional o internacional, o una mezcla de ellos, sobre algunos aspectos o todos. Es clave para mostrar los riesgos, amenazas y oportunidades.
Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en esos contextos	Es imprescindible para determinar los temas materiales para la empresa. Es un servicio estratégico y requiere conocerla mucho
Identificación y análisis de grupos de interés (que son afectados o pueden afectar significativamente al ente)	Es una metodología que permite a la Alta Dirección identificarlos, para determinar los aspectos más vulnerables de la relación.
Evaluación de recomendaciones y requisitos de Compliance, Integridad y Transparencia	Es un servicio clave y estratégico para las empresas motivadas por el miedo.
Elaboración de Matrices de Materialidad	Es un servicio estratégico para determinar los temas a gestionar e informar a los grupos de interés y en acuerdo con ellos.
Análisis de clima organizacional	Siendo casi siempre el público interno, clave para la gestión, es estratégico saber cómo analizarlo periódicamente.
Coaching	Puede ser tercerizado, salvo cuando se trata de la Alta Dirección que requiere al menos una asociación permanente con el prestador.
Sistemas de compra transparente (subastas, seguimiento en línea, etc.)	Es un subproducto importante para generar recursos de libre disponibilidad para financiar el resto, en especial en el Estado, grandes empresas y grupos de Pymes.
Elaboración de Códigos de Ética o Conductas Sostenibles	Es una metodología y servicio con muchas variantes, que es la base de los procesos internos de participación e implantación de una estrategia sostenible. Por lo que debiera ser un desarrollo propio.
Asociación y asesoramiento para la incorporación como miembro de agrupaciones de pares (Pacto Global, GRI, IARSE, otras) especializadas.	Es un servicio simple, pero clave para lograr la evolución de las motivaciones hacia la triple creación de valor compartido con los grupos de interés.
Asesoramiento en financiamiento —paneles de acciones, Obligaciones Negociables, SVS, etc.— con base a normas de sostenibilidad y responsabilidad	Es un servicio especializado, que requiere una asociación permanente con entidades especializadas en el tema.

[Cont. pág. sgte.]

PRODUCTO O SERVICIO [CONTINUACIÓN]	OBSERVACIONES
Asesoramiento en la incorporación de Directrices OCDE para Gobiernos Corporativos (Estructura, funciones, evaluación y desempeño, remuneración e incentivos)	Es un servicio complejo y gradual, aplicable a empresas que han superado las motivaciones básicas —convicción, competencia y miedo.
Gestión de indicadores económicos, ambientales y sociales	Implica la transferencia de protocolos de elaboración de indicadores materiales y obligatorios, su análisis y elaboración de enfoques de dirección. Por lo que es estratégico y no es tercerizable.
Elaboración de reportes, informes de gestiones sostenibles. Balances Sociales bajo o con referencia a múltiples normas (GRI, G4 Estándar, ISO 26000, Reporte Integrado, ODS, etc.)	Si el Estudio elabora y/o asegura el Balance Financiero (65 % de los datos surgen de datos contables), está en óptimas condiciones para elaborarlo, Es el corazón del sistema de información de gestiones sostenibles por lo que no debiera tercerizarse.
Verificación (de contenido y formatos) y/o aseguramiento de datos de informes, reportes o Balances Sociales	Se rige por normas similares a las de los balances financieros, por lo que manteniendo la independencia, puede ser un complemento a la auditoría normal, con la asistencia de algunos especialistas. Si el Estudio no certifica los balances, debiera asociarse con quien lo hace.
Organización y gestión de Voluntariado Corporativo	Es un servicio importante que mejora notablemente el ambiente interno y el entorno cercano. Puede ser tercerizado en una asociación permanente.
Diseño de sistemas internos —p.ej. CRM— y externos —p. ej. Big Data— de información no contable.	Son servicios clave para la gestión de indicadores que no surgen de datos contables que son claves, pero pueden ser tercerizados con asociaciones permanentes, por su complejidad y especialización requerida.
Elaboración, gestión e informes de paneles de mando integral (BalancedScorecard)	Es el instrumento final de gestiones sostenibles y clave para sostenerse como principal prestador de la empresa, por lo que no es tercerizable.

Fuente: *Elaboración propia*

Este listado, sus ampliaciones y evoluciones, determinará el plan de inversiones en adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ampliar la gama de productos ofrecidos, las asociaciones permanentes y eventuales que la organización profesional debiera desarrollar para ser referente en el tema, tanto en sus clientes actuales como los potenciales, así como de colegas que no los prestan.

Para su gestión es importante contar con un panel de mando que priorice las tareas, organice su ejecución, permita su seguimiento y alerte sobre

las tareas críticas en el proceso de desarrollo de la organización profesional que incluye su transformación integral, gradual, acumulativa y no exenta de conflictos, que debieran anticiparse.

De ese modo la organización interna de los servicios profesionales —o sea las relaciones profesionales de dependencia, interdependencia, asociación eventual o permanente— en redes orientadas al servicio debe basarse en:

1. La visión del contexto
2. Las tendencias del mercado profesional
3. Su misión en ese ámbito

4. Los temas materiales —propios y de sus grupos de interés
5. La relación con ellos
6. Los enfoques de dirección o modelos de gestión
7. La cartera de productos/servicios
8. Los sistemas—metodologías, normas profesionales, herramientas, procedimientos y actitudes que no solo garanticen la sostenibilidad personal y del servicio profesional, sino también su coherencia con lo que se plantea a los clientes.

5. Conclusiones

5.1. Principales lecciones

La principal lección es que «nada es sostenible, hasta que todo es sostenible».

La sostenibilidad no es un paradigma conservacionista, sino uno que impone una evolución permanente entre lo personal, lo organizacional y el contexto aprovechando y capitalizando tecnologías capaces de movilizar el desarrollo humano, social, de conocimiento y ambiental.

Más allá de la aparente solidez de los sistemas concentrados —basados en la plusvalía entre el valor percibido de sus servicios y su costo—, las tendencias hacia las redes asociativas, impulsada por los paradigmas de las nuevas generaciones, es un camino sin retorno y hacia la sostenibilidad.

En esa búsqueda, los servicios profesionales son a la vez un proceso de aprendizaje y adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes en organizaciones orientadas al servicio, capaces de capitalizar a sus miembros, clientes y otros grupos de interés.

Un análisis de los riesgos —debilidades y amenazas— y posibilidades —fortalezas y oportunidades— de las distintas decisiones profesionales permite evaluar sus consecuencias y efectos a corto y mediano plazo, de manera de adoptar las mejores decisiones en un camino viable y sostenible para el tipo de organización profesional que se trate y el mercado en el que se intervenga.

Contar con una planificación precisa pero flexible, en camino del desarrollo profesional —individual y colectivo—, así como un sistema de evaluación y seguimiento de la propia organización mediante un tablero de comando capaz de alertar sobre los desvíos producidos en su evolución y establecer así las correcciones tempranas y suficientes, es clave para lograr éxitos integrales, graduales y acumulativos, que superen la conflictividad de cualquier cambio.

El proceso recomendado entonces consiste en los siguientes pasos:

1. Hacer un autodiagnóstico de sostenibilidad personal y en lo posible concluir con un propósito
2. Planear un proceso personal de obtención de conocimientos básicos, especializados, avanzados y actitudes que aseguren sostenibilidad profesional.
3. Organizarse en redes orientadas al servicio, multidisciplinarias, con o sin desarrollo tecnológico, acordando la forma de capitalización y asociación —propia, eventual o permanente— con cada uno de ellos.
4. Elaborar un plan de negocios, en base a nichos de mercado —que constituirán sus grupos de interés— accesibles al capital intelectual y social de los miembros de la red.
5. Planear la organización de los servicios a prestarles
6. Elaborar una cartera de productos, en interacción con los grupos de interés identificados.
7. Evaluar y reevaluar permanentemente el avance del plan de negocios.

5.2. Aspectos innovadores

Un ensayo es por definición un género literario que analiza, interpreta o evalúa un tema con aspiraciones didácticas, en base a experiencias personales, introductorio y sin pretensión de ser depositario de «la verdad» pero argumentando sobre un tema significativo. Por tanto, puede ser utilizado como orientador en estudios de grado, y objeto de debate en estudios de posgrado.

Su innovación reside en la novedad del tema —muy poco tratado en la bibliografía— en una tendencia que en nuestros países recién está superando la etapa introductoria.

Otra innovación es la inclusión de aspectos personales que deben considerarse en la trayectoria y propósito de vida de millenials y centenials a los que se atribuye haber abandonado la aspiración de estabilidad de generaciones anteriores y por tanto con la libertad de elegir las organizaciones en las que se desempeñan.

Para evitar rupturas y/o discontinuidades, el desarrollo personal sostenible —hacer lo que me gusta, hacer lo que sé hacer, hacer por lo que me

pagan y hacer lo que el mundo necesita— que determina en sus interjecciones la profesión, la pasión, la vocación y la misión que constituyen un propósito válido, determina el éxito personal y del grupo que constituye la organización.

Así como hacer nosotros mismos lo que pregonamos para nuestros clientes, eliminando las tensiones y contradicciones, entre el afuera y el adentro de nuestras identidades individuales y colectivas, que suelen generar ansiedad y angustia personal, pero también falta de motivaciones personales y decadencia de la organización o rupturas más o menos violentas, cuando esas incoherencias llevan a romper acuerdos preestablecidos entre sus miembros.

Referencias bibliográficas

- Arroyo, R. (2019). Deloitte, PwC, EY y KPMG crecen un 7,85 % por el empuje de la consultoría. Artículo Periodístico. Web Expansión. España. En: <http://www.expansion.com/empresas/2019/04/09/5caba904e5fdea66f8b45e5.html> Informe
- FACPCE-CENCyA Informe sobre la competencia e incumbencia de los profesionales en ciencias económicas en el balance social (BS). En: http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=2&sc=6&p=2
- Interpretación N° 13: Encargo de aseguramiento del Balance Social. En: http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=3
- Francisco I (2015). Laudato Si. Sobre el cuidado de la casa común. En https://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_encyclica-laudato-si.html
- Harlem B. Gro y otros (1987). Nuestro futuro en común. Organización de las Naciones Unidas (en Español). March. ONU. En: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Naciones Unidas. Programa 21. En: https://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/
- Manual de Balance Social. OIT (2001). ANDI. Cámara Junior de Antioquia. En: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01128.pdf>
- Juan Pablo II (1981). Encíclica Laborem Exercens. En: http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html
- León XII (1891) Encíclica Rerum Novarum. En: http://www.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html
- O'Donnell, G. (2004) La democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos: contribuciones para el debate. ISBN 9505119992, págs. 149-192.
- Porter, M., Kramer, M. (2006) Estrategia y Sociedad. El vínculo entre la ventaja competitiva y la RSC. Harvard Business Review. Edición América Latina. Diciembre.
- ——— (2011). Creación de Valor Compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento. Harvard Business Review. Edición América Latina, 89(1), 33-49.
- Putnam, R. (1993) Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, ISBN 0-691-07889-0.
- ——— (1995) Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy.
- Tocqueville, A. (1830). La Democracia en América. Madrid: Trotta. ISBN 9788498791228

Registro bibliográfico

Ingaramo, E. (2020). *Como organizarse profesionalmente para asesorar, elaborar y asegurar reportes de gestiones orientadas a la sostenibilidad*. Revista Ciencias Económicas, 17 (01), 91-106.