

**3er Congreso Internacional de Docentes e Investigadores en  
Responsabilidad Social: “Responsabilidad Social y Contribución al  
Desarrollo Sostenible en Latinoamérica”**

Lic. Eduardo Ingaramo FACEA-UCC / CECYT-FACPCE

**Como organizarse profesionalmente para asesorar, elaborar y asegurar  
reportes de gestiones sostenibles**

**Contenido**

Introducción.....	1
El problema.....	1
Objetivo .....	2
Estado de situación .....	2
El mercado de servicios profesionales .....	2
Los servicios orientados a gestiones sostenibles .....	3
Oferta Multi-disciplinaria.....	4
Requerimientos del mercado profesional .....	6
Experiencias y análisis .....	7
Breve reseña teórica .....	7
Sostenibilidad personal .....	8
Sostenibilidad de la organización .....	8
Hacia un plan de negocios profesional.....	9
Hacia un plan de negocios profesional sostenible .....	9
Cartera de servicios .....	11
Principales lecciones .....	15
Aspectos innovadores .....	15

**Introducción**

**El problema**

Estas nuevas 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 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 propósito de vida y sostenibilidad personal, es y será muy distinto al 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 los cambios tecnológicos, que exigen habilidades más blandas como creatividad, innovación, trabajo en equipo, empatía, capacidad de comunicación, liderazgo, etc. en todas las disciplinas. En donde las profesiones se complementen y no compitan con máquinas que día a día están reemplazando no solo las tareas repetitivas, sino –vía la Inteligencia artificial- aquellas que hoy llamamos intelectuales.

Por lo que se plantean reflexiones y propuestas alternativas, basadas en la experiencia previa -en la medida que puedan mantenerse en el futuro- 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 y organizacional.

### Objetivo

Por ello, el objetivo del presente ensayo pretende brindar una respuesta a aquella pregunta de los alumnos **¿Cómo hacemos para organizarnos profesionalmente?**

### Estado de situación

#### El mercado de servicios profesionales

El mercado de los servicios profesionales de auditoría y consultoría se ha concentrado, ya que más del 90% de las empresas cotizantes en los principales mercados de valores reciben servicios de auditoría de las 4 grandes<sup>1</sup> empresas del rubro, y éstas están aumentando sustancialmente su participación en los servicios de consultoría<sup>2</sup> -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.

Organización	Ejemplo	Liderazgo	Herramientas	Contexto	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)	Policía, gobiernos, iglesias	Por roles, funcional y piramidal	Procesos	Estable	Plusvalía

<sup>1</sup> PwC, Deloitte, Ernst Young y KPMG.

<sup>2</sup> Ver <http://www.expansion.com/empresas/2019/04/09/5caba904e5fdeae66f8b45e5.html>

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, situacionales y con distribución de responsabilidades	Relaciones multilaterales, asesoramientos, cooperación horizontal	Híper competencia	Trabajo voluntario (puede ser rentado) de miembros

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 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.

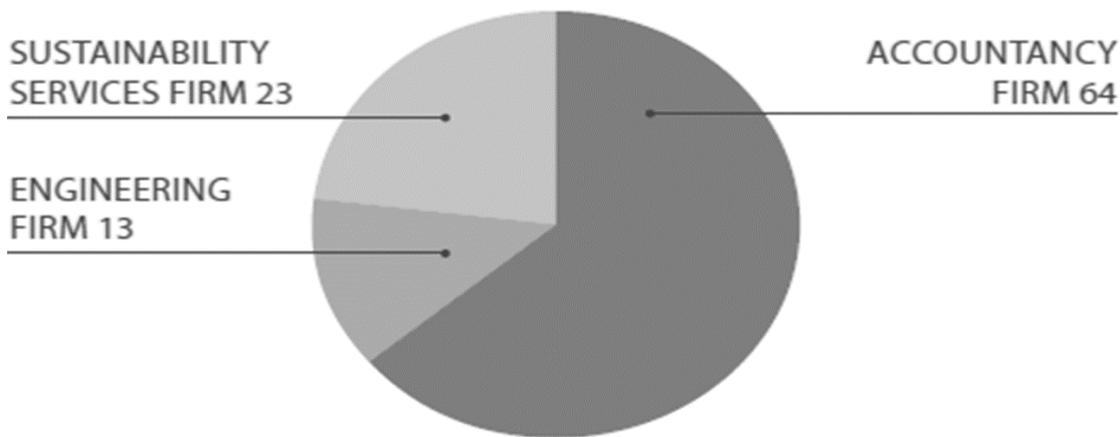
Es esta última forma, la que parece ser la que satisface las inquietudes personales de los nuevos profesionales, las necesidades de las instituciones, las prácticas y herramientas aptas para la híper competencia que caracterizan nuestro tiempo.

### **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.

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.

**FIGURE 2: PROVIDERS OF EXTERNAL ASSURANCE OF GRI REPORTS PUBLISHED IN: 2012 (%)<sup>20</sup>**



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 EEUU 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

Año	Total Anual de organizaciones por tamaño			
	Total	Grandes Nacionales	Multi-nacionales	Pymes
2013	5193	3246	1403	542
2014	5763	3546	1615	600
2015	6239	3729	1850	657
2016	6874	4249	1953	666
2017 <sup>(6)</sup>	5858	3633	1636	579

otras entidades están adaptando sus herramientas a las posibilidades técnicas y la mínima afectación individual que pueden producir en sus grupos de interés.

### **Oferta Multi-disciplinaria**

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 toda la institución.

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 los Lic. en Administración –con sus menciones en RRHH, 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.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ESPECIALIDADES REQUERIDAS</b>	<b>ÁREAS Y MEDICIONES</b>
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 RRHH – 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 Psico-sociólogos	Estado de Valor Económico Generado y Distribuido Coaching
Desarrollo Local	Especialista en redes. C. 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 de seguimiento gestiones sostenibles	Contadores. Lic. en Administración. Especialistas en Dirección de Proyectos	Tableros de mando integral – Balanced ScoreCard (BSC)

## **Requerimientos del mercado profesional**

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

# **HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES REQUERIDOS**

### **Conocimientos Básicos**

**Lectura y Escritura**  
**Matemáticas Elementales**  
**Proceso Científico**  
**Cultura financiera elemental**  
**Conocimiento básico de computación**  
**Conciencia Cívica y Social**

### **Conocimientos Especializados**

**Diseño y rediseño de procesos**  
**Análisis de contextos**  
**Investigación de mercados**  
**Gestión de grandes bases de datos**  
**Planificación, control y evaluación**  
**Conciencia Social y Cultural**

### **Habilidades avanzadas**

**Pensamiento Crítico -proactivo-**  
**Solución de Problemas**  
**Creatividad**  
**Trabajo en equipos (cooperación) multidisciplinares**  
**Capacidad de comunicación**

### **Actitudes**

**Perseverancia**  
**Resiliencia**  
**Adaptabilidad**  
**Empatía**  
**Curiosidad**  
**Liderazgo (servicio)**  
**Ética**

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

1. En conocimientos básicos –la lectura y escritura y el Proceso Científico-.
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 inducirlas. Sin embargo en los conocimientos básicos su aporte es central, en los conocimientos especializados es común la formación de posgrado y en las habilidades avanzadas puede contribuir, en especial al Pensamiento Crítico, la solución de problemas, el trabajo en equipos y la capacidad de comunicación, 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.

### **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

#### **Breve reseña teórica**

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 en que las Big Four –KPMG, Deloitte, PwC y Ernst Young– asumieron la tarea de protegerse del fatal destino de la 5° de ellas –Arthur Andersen, disuelta por el escándalo ENRON– y promovieron las NIIF (Nuevas Normas de Información Financiera) y se incorporaron a la tarea de GRI.

Michel Porter (Porter y Kramer, 2006 y 2011<sup>3</sup>) primero reconocieron la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y luego 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.

---

<sup>3</sup> Porter, M., Kramer, M. (2011). Valor Compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento. Harvard Business Review (Edición América Latina), 89(1), 33-49.

### **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.

### **Sostenibilidad de la organización**

En la **prestación de servicios profesionales**, la historia nos muestra que existen dos 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.

La primera de ellas es propia de las grandes empresas de auditoría –basadas en el producto imaginario que proyectan, que están migrando rápidamente a la consultoría como diversificación de su producto básico (auditoría) y ampliado (pre y post venta), pero también es posible en Estudios locales consolidados, con prestigio en ese ambiente, que no pretenden expandirse.

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-.

Definidos los miembros que formamos parte de ella –previo autodiagnóstico de sostenibilidad personal- y la estructura que adoptaremos, estamos en condiciones de comenzar a elaborar un plan de negocios.

### **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.

### ***Hacia un plan de negocios profesional sostenible***

Las variables más importantes para su elaboración pasan por:

1. Los mercados en los que operan las asociaciones o empresas de profesionales,
2. Su tamaño y el de sus empresas y/u organizaciones sociales y estatales que los forman y los rubros principales en los que operan
3. Su propensión a introducirse en gestiones sostenibles y sus motivaciones

Son claves para determinar la oferta más apropiada y por supuesto la forma de organización profesional prestataria de los servicios.

Así, un **plan de negocios** que se precie de tal, deberá segmentar el mercado, tanto 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.

Las motivaciones pueden ser diversas, pero podemos caracterizarlas del siguiente modo:

1. **Vocación y 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 financieras 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 incorporan 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 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.

### ***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 “coopetencia”<sup>4</sup> 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, 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.

<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
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.

---

<sup>4</sup> Un neologismo que integra cooperación y competencias, 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.

<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
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.
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-.

<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
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 <sup>5</sup> - 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 (Balanced Scorecard)	Es el instrumento final de gestiones sostenibles y clave para sostenerse como principal prestador de la empresa, por lo que no es tercerizable.

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 de incluye su

<sup>5</sup> CRM Customer Relationship Manager o Gestor de relaciones con clientes.

transformación integral, gradual y acumulativa, 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.

### **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 cliente 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 así, 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.

### **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 ruptura 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 determinan en sus interjecciones la profesión, la pasión, la vocación y la misión que constituyen un propósito válido, determinan el éxito personal y del grupo que constituye la organización.

Así como hacer nosotros mismos, lo que pregonamos para nuestros clientes, elimina 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.