

# CÓMO GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y CONVERTIRLA EN UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO, EJE DE UN PANEL DE LA BIENAL

**E**l Dr. **Alberto Schuster**, expresidente de nuestro Consejo Profesional y actual director del Centro para la Competitividad e Innovación de KPMG, expuso acerca de los riesgos globales que afectan a la toma de decisiones por parte de las organizaciones, durante el panel “El Management en un escenario de incertidumbre”, en el marco de la IV Bienal de Management de nuestro Consejo. **Sergio Kaufman**, presidente de Accenture Argentina, también participó del foro, que contó con la moderación de **Cecilia Luchia Puig**, presidente de la editorial Mañana Profesional.

Como disparador del debate, el expresidente de nuestra Institución clasificó los riesgos globales que enfrenta la

Argentina en tres grandes grupos: los probables pero de impacto indirecto, los probables y de alto impacto y los posibles y de alto impacto. La distinción entre riesgos posibles y probables tiene que ver con que los segundos tienen más chances de ocurrir efectivamente. A continuación, se mencionan los diferentes tipos de riesgos y algunos de los ejemplos que dio el directivo de KPMG durante su exposición:

## Riesgos probables pero indirectos:

**1) Desajustes fiscales crónicos en países centrales.** Estados Unidos está trabajando en mejorar su situación fiscal, pero Europa aún está viendo cómo resolverla, y la continuidad de un déficit en el Viejo Continente ocasionaría una recesión mundial de gran magnitud.

**2) Fallas en la resolución de conflictos y el gobierno global.** Por ejemplo, la falta de solución a los problemas entre Rusia y Ucrania y entre Israel y Palestina o cualquier futuro inconveniente entre Estados Unidos y China. Si falla la conformación de un gobierno global, estas situaciones pueden hacer que empeore el panorama mundial.

**3) Terrorismo creciente/fanatismo religioso.** Por ejemplo, el caso AMIA, el atentado a las Torres Gemelas en 2001 y el Estado Islámico (ISIS, por su sigla en inglés).

**4) Falla en el manejo del envejecimiento poblacional.** La falta de recambio generacional en países de Europa como Italia y España y en Asia, especialmente en China por las restricciones a la natalidad.



ALBERTO SCHUSTER



SERGIO KAUFMAN



CECILIA LUCHIA PUIG

**5) Falta de agua o desmanejo de la tierra y los recursos hídricos.** Podría ser un hecho positivo para la Argentina si provee de alimentos a países europeos, pero también negativo si surgen altercados regionales por los recursos.

**Riesgos probables y de alto impacto:**

**1) Desajustes estructurales en el mercado laboral, tecnologías disruptivas y disparidad severa en los ingresos.** Un ejemplo de tecnología disruptiva es el *fracking* (fracturación hidráulica), que provocó que el petróleo pasara de US\$ 120 a US\$ 80 el barril. Arabia Saudita hace bajar el precio a US\$ 80 el barril para evitar que EE.UU. siga sacando el *shale oil/shale gas*, y esto puede implicar que Vaca Muerta no sea negocio.

Otros ejemplos de tecnologías disruptivas son Internet de las Cosas y la impresión 3D de artículos de consumo masivo, como zapatillas. Esto impactaría en los países asiáticos y en las empresas navieras que distribuyen estos artículos.

**2) Fracaso en la adaptación al cambio climático.** Si no se hacen inversiones en infraestructura para morigerar el impacto de las inundaciones y de otras catástrofes climáticas, esto se agravará.

**3) Urbanización descontrolada.** El 85% de las poblaciones de América Latina vive en ciudades, algo positivo, ya que allí se agrega más valor. Pero la urbanización descontrolada genera problemas de infraestructura, salud pública y marginalidad.

**4) Corrupción extendida y falta de**

**efectividad en las políticas antidrogas.** La corrupción está presente en cada ámbito de la sociedad. Si la Argentina no elimina estos problemas, terminará como lo que sucede en México con el narcotráfico.

**5) Falta de alimentos y extrema volatilidad en el precio de los alimentos y de la energía.** La suba de los precios de los alimentos y de la energía en el mercado interno distorsiona los precios relativos, perjudicando a las exportaciones.

**Riesgos posibles y de alto impacto:**

**1) Colapso de una economía emergente.** Si colapsan China o Brasil, la Argentina tendría enormes dificultades.

# SR. PROFESIONAL

**Convenio Colectivo Mercantil N° 130/75. INACAP – Contribución Patronal Obligatoria Cuota INACAP – Vigencia: septiembre 2014.**

El viernes 11 de abril de 2014 se firmó un Nuevo Acuerdo Salarial el cual dispone un aumento del 27% sobre las escalas vigentes a marzo 2014, abonándose la primer cuota del 17% con los salarios de abril de 2014 y la segunda cuota del 10% con los salarios de Septiembre de 2014 (ambos incrementos son remunerativos y no acumulativos). Además se acordó el pago de 2 sumas fijas no remunerativas (\$ 1.200.- c/lu) con los salarios de julio y noviembre de 2014 (esta asignación no se agregará a las escalas salariales ni modificará las mismas, en ningún caso).

En virtud de ello, se procede a informar la actualización respecto a la fórmula de cálculo, modalidad existente de liquidación y pago de la citada contribución, **aplicable a partir de la cuota septiembre 2014.**

**Contribución Patronal – Forma de cálculo**

	<b>Sueldo Básico Maestranza A inicial</b>	<b>% aporte INACAP</b>	<b>Cuota INACAP</b>
Cuota vigente a abril 2014	\$ 7.801,54	0.50%	\$ 39,01
Aumento salarial remunerativo del 10% (aplicable desde sept-2014)	\$ 666,80	0.50%	\$ 3,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.468,34</b>	<b>0.50%</b>	<b>\$ 42,34</b>

**Ello arroja una contribución de \$ 42,34 por cada empleado alcanzado por el Convenio Colectivo Mercantil N° 130/75.**

**VIGENCIA, VENCIMIENTO, LIQUIDACIÓN Y PAGO**

**Vigencia:** aplicable a los sueldos de septiembre de 2014. **Vencimiento para el pago:** los días 15 del mes siguiente. **Liquidación y emisión de la boleta de pago:** a través de la página web: [www.institutocap.org.ar](http://www.institutocap.org.ar)

**Lugares de pago:** Banco de la Nación Argentina, Banco de la Provincia de Buenos Aires y Pago Fácil (todos ellos en efectivo o cheque); red de Bapropagos, Rapipago y Cobro Express (sólo en efectivo); red Banelco y red Link (todos ellos en cajeros automáticos o por Internet).

**Mesa de ayuda y consultas:** 0810-122-4622 / 5291-8800 (líneas rotativas)



[www.institutocap.org.ar](http://www.institutocap.org.ar)



*“Las grandes organizaciones son aquellas que tuvieron tolerancia en los momentos grises, soportaron la frustración y el error, y así salieron adelante.”*



2) **Ataques cibernéticos.** Cada vez hay más gente que se dedica, por deporte o encargo, a ocasionar fallas en la seguridad. Por ahora no ocurre tanto en nuestro país.

3) **Apreciación del rol del individuo.** El mundo se está transformando en uno de clase media. Y esta reclama más derechos y participación; sus miembros interactúan mucho más entre ellos mediante las redes sociales y tienen más elementos para reclamar de un modo civilizado o no. En el caso argentino, los sindicalistas pueden suspender actividades o cortar el tránsito. El individuo tiene un poder creciente.

## Debate

Tras la presentación de Schuster, la moderadora entrevistó a Kaufman sobre el *Management* en escenarios inciertos:

–*¿Cómo afecta la incertidumbre actual en las políticas de RRHH y cuál es la visión de Accenture al respecto?*, le preguntó Luchía Puig al ejecutivo de Accenture.

–Todos los escenarios son de incertidumbre por los avances tecnológicos o por el contexto económico local o internacional. La incertidumbre no es mala. Uno puede ser malo gestionándola o proyectando. Como responsable de los más de siete mil empleados de Accenture Argentina, debo proyectar confianza, incluso en medio de **la incertidumbre**, que **es una oportunidad para crecer**. Gestionando, nos ampliamos y proyectamos la incorporación de 700 profesionales más próximamente. Buscamos entender los escenarios y las oportunidades. Al haber visiones diferentes y no siempre tan horizontales, se presentan riesgos, que son nuevos desafíos.

El *Management* tiene mucho que ver

con cómo somos internamente. **En escenarios difíciles se conoce realmente a las personas.** Cuando todo va bien, las personas son excelentes; sin embargo, cuando hay que tomar decisiones bajo presión, cambian su esencia y su comportamiento. Aparecen los que opinan desde la tribuna o con el diario del lunes, sugiriendo que otra determinación hubiera sido mejor. Pero uno debe transmitir confianza y seguridad en sus sentencias. Las grandes organizaciones son aquellas que tuvieron tolerancia en los momentos grises, soportaron la frustración y el error, y así salieron adelante.

–*¿Cómo responde el individuo ante la incertidumbre familiar, personal y laboral?*, le planteó a continuación Luchía Puig.

–Debemos preparar a la gente para que maneje la incertidumbre como el nadador cuando se decide a saltar al agua. Si tenés miedo al agua, estás complicado. Los que no puedan nadar en la incertidumbre no tendrán futuro en los puestos decisivos y estarán destinados a sectores sin imprevistos. **La habilidad de tomar decisiones con incertidumbre es central para los profesionales.** No nos educan para manejar grados de incertidumbre y lidiar con grises.

–*¿Se entrena el manejo de la incertidumbre?*, le repreguntó.

–En parte se entrena y en parte es un tema de personalidad. Todos hemos sido supervisados en algún momento de nuestras vidas y esa es nuestra práctica. El mundo va hacia un escenario de grises. Si una empresa está planificada para tolerar solo respuestas precisas y aseguradas de antemano, perderá competitividad frente a aquellas que respondan ante cualquier escenario. La supuesta racionalidad del ejecutivo será cada vez más un mito. ■

# OMINT ART ofrece beneficios exclusivos para sus clientes

Lo invitamos a nuestra oficina central  
de Av. Leandro N. Alem 592 (esquina Tucumán)  
para conocer estos beneficios.

[www.omintart.com.ar](http://www.omintart.com.ar)

0800 555 0278

