

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

El 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

	Sueldo Básico Maestranza A inicial	% aporte INACAP	Cuota INACAP
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
TOTAL	\$ 8.468,34	0.50%	\$ 42,34

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

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



“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 Luchia 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 Luchia 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

0800 555 0278

