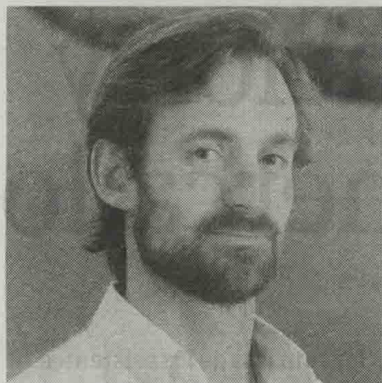


## punto de vista Roberto Vassolo

Profesor del IAE



# La agenda directiva con un gobierno que tritura instituciones

**E**n la Argentina no paran de triturarse instituciones desde que empezó el nuevo milenio. Se trituró al INDEC, se tritura la independencia del Banco Central, se tritura la Justicia (con distintos niveles de avance), se trituran los aporte jubilatorios, se tritura el regular funcionamiento del Congreso con los "superpoderes". Este es el triste resultado de la gestión actual, algo que no cambiará en los próximos tres años y que la Historia se encargará de juzgar.

### Más volatilidad

¿Cómo dirigir a las organizaciones en este entorno? ¿Cómo ejercer la responsabilidad directiva en el marco continuo de la violación de las reglas de juego?

Tal vez un modo más adecuado de hacer esta pregunta sea: ¿qué debemos esperar, como directivos, de un entorno en el cual se trituran instituciones? La respuesta es bastante contundente y lineal: volatilidad. Los entornos en las que faltan instituciones, no se respetan las reglas

del juego, son entornos donde manda la volatilidad. La volatilidad es el emergente, no la causa, de la falta de instituciones. Veíamos en un artículo anterior que de las siete economías más grandes de Latinoamérica en los últimos 20 años, la Argentina era la más volátil (cuatro veces más que Brasil, la economía menos volátil). A los efectos de las organizaciones, mientras no se empiecen a respetar las instituciones nacionales y el Estado de derecho, la única certeza que tendremos será la existencia de volatilidad. Esto significa que no tendremos muchas dudas acerca de qué ocurrirá (fluctuaciones pronunciadas en el nivel de actividad), sólo algo de dudas acerca de cuándo ocurrirá. Podemos estar seguros de que continuaremos como Nación alterando períodos de rápido recupero con profundas crisis. Las últimas décadas son un contundente ejemplo.

### Empresas responden

La respuesta directiva a este tipo de entornos tiene dos dimensiones. La primera es de carácter técnico y ha

“”  
ES IMPRESCINDIBLE  
INTRODUCIR LA  
MEJORA  
INSTITUCIONAL EN  
LA AGENDA  
DIRECTIVA.

sido seguida por exitosos hombres de negocios como Carlos Slim, Warren Buffett o George Soros. Dado que la única certeza en un entorno con instituciones débiles es el cambio, hay que jugar este juego. Sabemos que habrá fuertes caídas y, luego, rápidos recuperos. Jugar con el ciclo es entrar en los malos momentos y salir en los buenos, un regla que por lo elemental no deja de contener una enorme sabiduría. Aquí las palabras del varón de Rothschild son iluminadoras: comprar cuando hay sangre en las calles. En un país donde no hay instituciones, la volatilidad del ciclo económico es im- placable.

Sin embargo, hay otra dimensión de la respuesta directiva que es más personal. Más allá de que pueda haber estrategias (y empresas) exitosas en estos entornos, la calidad de vida en los países de alta volatilidad es muy baja. En cada cambio brusco se destruye un enorme capital social y se fortalece la concentración de la riqueza, con el crecimiento de la marginalidad. Es por eso que, junto con los buenos negocios, es imprescindible introducir la mejora institucional en la agenda directiva. Esta es una tarea que en un principio puede resultar inabarcable pero que, a poco que pensemos, le podemos encontrar una infinidad de aristas sobre las cuales actuar. Tal vez el mayor desafío de este tipo de trabajo directivo es que no suele quedar nada de apropiación directa para la organización y los efectos se harán visibles no ahora, sino en años. Por otro lado, aquí hay una enorme belleza, la de sentir que algo de lo que uno hace no tiene rédito propio sino que se vuelca a los demás, engrandeciendo el país.