El juego de la apropiación

Iván Cosos J.N.S.P.S.

A menudo oímos hablar de lo importante que es recuperar la confianza y la reputación en las empresas, de responsabilidad y sostenibilidad en distintos ámbitos de la actividad económica, sobre todo cuando esta sostenibilidad se refiere precisamente a la durabilidad y validez del marco económico actual, más que a su impacto en el medio ambiente.

¿Cómo se deteriora esa confianza entre los miembros de la sociedad y en las organizaciones? ¿Qué es lo que refuerza el lazo social, o en su defecto lo debilita, en el ámbito de la actividad productiva, empresarial y comercial? O de un modo más profano y coloquial, ¿qué es lo que hace que al volver a casa después de un día de duro trabajo, sintamos que son otros los que recogen los mayores frutos de ese esfuerzo? ¿Cuál es el gusanillo que nos dice que estamos poniendo más de lo que sacamos, ya seamos empresarios, empleados o comerciantes?

Hace unos días conversaba con un amigo, obrero de la construcción, sobre apropiación de valor. Casi al punto me dijo que eso no aplicaba en su labor diaria. Yo lo dudé, y tras un par de minutos de charla pronto cambió de opinión, dándome de propia voz ejemplos de esta práctica por él vividos. Apropiación de valor, ese fenómeno sutil y fundamental, que complementa todo acto de creación. Porque debemos notar que en nuestra dedicación, en nuestro trabajo y esfuerzo, nosotros, nuestras empresas, crean un cierto valor económico, pero para todo valor creado también existe una transacción y una repartición. ¿Por qué se habla tanto de la creación de valor y tan poco de quién y cómo ejerce su apropiación?

Son muchas preguntas. Vayamos por partes. En primer lugar es importante constatar que creación y apropiación de valor son dos fenómenos que existen separadamente. Aunque, es cierto, están muy relacionados. No existe creación sin apropiación, a menos que se cree una utilidad para destruirla a continuación. Pero aún más importante, sí puede existir apropiación sin creación. Podría describirse la apropiación de valor como la toma de posesión de bienes o utilidades, que lo son para una comunidad o grupo de personas. Difícilmente ese estará apropiando valor alguno si recojo un pedrusco del camino, aunque haya quedado totalmente prendado de él. A menos que esté engarzado en un anillo, claro está.

Hasta aquí la abstracción. Podría seguir pormenorizando sobre actos de apropiación, sobre las estrategias mediante las cuales las empresas intentan capturar valor del mercado, de sus clientes, sobre cómo viene limitado y regulado en la sociedad el acto de apropiación sin control, sobre cómo ser un mejor apropiador y cómo la actividad económica global a menudo va más dirigida a la apropiación propiamente dicha que a la creación del valor. Pero permítanme que en nombre de la claridad de ideas (¿recuerdan lo del gusanillo?) les hable de cromos.

¿Por qué se habla tanto de la creación de valor y tan poco de quién y cómo ejerce su apropiación?

Lo que cedemos o recibimos no ha de tener necesariamente la misma consideración según el actor

Hago un rápido viaje en el tiempo y vuelvo a ser un niño. Un niño con un objetivo (podría ser mi objetivo empresarial): crear mi álbum de cromos. Para ello necesito interactuar en sociedad: dígase tratar con otros niños para completar mi colección. He ido comprando cromos, ardua inversión, puesto que la mayoría son repetidos, a la par que caros. De modo que, cada mañana salgo armado con un paquete de cromos en el bolsillo, que deseo sean codiciados por los demás. Ese es mi activo y mi producto, con el que voy a negociar lo mejor que sepa en un mercado llamado el patio de la escuela. Mi acto de creación, es decir, mi fondo de cromos y mi buen hacer a la hora de intercambiarlos pronto han de llevarme a mi objetivo. Pero hay un problema: otro niño. Tiene siempre los cromos que yo deseo, y es un verdadero hueso cambiándolos. Cada día me engatusa y obtiene mis mejores reservas a cambio de lo que a largo plazo descubro que son bagatelas. Me convence de cambios que no quiero hacer y es tremendamente injusto en valorar lo que pone cada parte. Sin embargo él tiene los

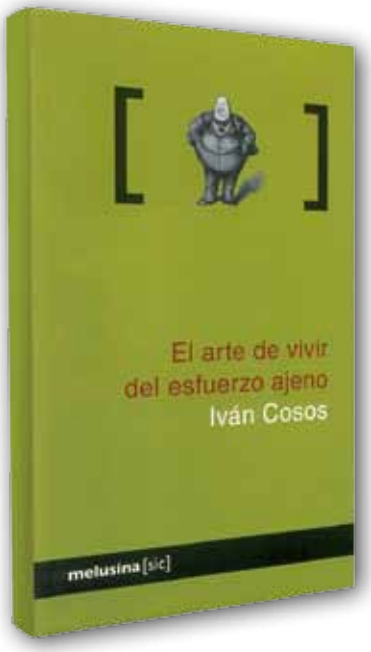
mejores cromos. Así, yo voy sintiendo como mi objetivo está cada vez más lejos de su fin, y que otros se están apropiando de algo que en justicia no les corresponde. Un trato desigual. Voy perdiendo la ilusión y cada vez veo menos el sentido de hacer colecciones de cromos.

¿Para qué esta regresión a un pasado sin final feliz? Pues porque en las sensaciones que puede provocar este pasaje radica todo lo dicho anteriormente. Antes hablaba de sutileza, y la apropiación de valor es a todas luces una magnitud difícil de aprehender. Lo que cedemos o recibimos no ha de tener necesariamente la misma consideración según el actor. Pero la noción de apropiación desigual, de transacción injusta (no digo inequitativa, digo injusta), es precisamente causa de tensión, desconfianza, desapego y de falta de cohesión con el grupo. Debilita una organización, una empresa o toda una sociedad, puesto que a menudo pospone los intereses comunes.

Compartir y comprender perfectamente las reglas, nos gusten o no, es condición indispensable para jugar al mismo juego

Siendo así, la siguiente pregunta está clara: ¿Cómo operativizarla? ¿Cómo gestionar el efecto de los actos de apropiación, siempre existentes, en un grupo de individuos? Creo que una exposición en detalle escapa a este artículo, pero sí conviene decir alto y claro aquello que neutralizará cualquier efecto nocivo de la apropiación y desarmará a los posibles apropiadores descarnados: la transparencia. Transparencia de información; reglas claras, por todos conocidas; buenos sistemas de evaluación de desempeño, para saber lo que cada miembro del colectivo aporta; encuestas de satisfacción de cliente, para entender si aquellos a los que servimos consideran que reciben lo suficiente por lo que pagan, por el valor que nos ceden; acuerdos con condiciones claras y diáfanas (si son justas, mejor); compartir y comprender perfectamente las reglas, nos gusten o no, es condición indispensable para jugar al mismo juego.

La apropiación de valor no es mala, va implícita en el juego, pero es tímida y gusta de ocultarse tras un velo de opacidad. Entre las brumas y el secreto se convierte en algo a menudo poco digno, algunas veces malévolo, en muchas de ellas vergonzoso y sangrante. Arrojemos luz en las tinieblas, para que creación y apropiación vayan de la mano y si jugamos bien nuestros cromos, podremos completar la colección. ■



ESPACIO DIRCOM

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

Más es más

Paloma Miña, Comunicación Adams.

La crisis es sinónimo de cambio. Cierto. Pero también es un término parejo a falta de recursos, y todo ello bajo el paraguas de la inmediatez traducida a resultados efectivos.

Eso es lo que estamos viviendo en diferentes ámbitos profesionales y, por supuesto, en el de la comunicación. Pequeñas, medianas o grandes empresas, instituciones, administraciones u otro tipo de organismos necesitamos alcanzar óptimos resultados con medios siempre limitados, pero en este punto más restrictivos.

Además de los canales clásicos de comunicación —las herramientas que hasta ahora habíamos utilizado—, Internet nos brinda una oportunidad no a coste cero, pero sí maximizando la rentabilidad de los esfuerzos invertidos.

Es muy fácil crear perfiles en redes sociales, compartir información, darnos a conocer, crear expectativas, fidelizar a nuestros clientes o captar otros nuevos. Mejorar nuestro posicionamiento, dar visibilidad a nuestra compañía, hacer que nuestra marca gane en notoriedad y prestigio. Pero no lo es tanto si queremos que todo ello perdure en el tiempo. Es necesario aportar contenidos de calidad, mantener viva la expectativa, diseñar estrategias que no solo capten sino que retengan la atención. Mantenerlo vivo y en crecimiento. Y eso no es tan fácil. Se nos ha dicho que el medio es el mensaje. Pero el mensaje depende del medio. Y un medio como Internet requiere fundamentalmente de una adecuada gestión de recursos económicos, pero sobre todo del factor técnico y del humano. Sin el primero está claro que no se puede emprender fácilmente una estrategia de comunicación, pero a falta de los dos restantes es imposible llevar a la práctica un plan de comunicación de forma exitosa.

Estamos en crisis. Todo está cambiando y seguirá cambiando sin parar. Internet se ha convertido en el canal de comunicación por excelencia. Y el éxito de la comunicación en nuestras organizaciones requiere, fundamentalmente, más trabajo en equipo, mayor innovación permanente y una reinversión de recursos que ponga el foco en el potencial humano frente al económico. Todo ello para lograr resultados de mayor calidad.

No es broma, la reputación y el prestigio de la marca, la cuenta de resultados y en el fondo la existencia actual y perduración en el tiempo de la compañía está en juego. Más siempre será más.