

# La paradoja de la buena reputación

PETER VERHEZEN

Revista Cultura Económica  
Año XXVI • N° 71 • Mayo 2008: 29-41

“Ya sea que usted esté de acuerdo o no con sus valores, el capitalismo es un sistema que rebosa positivamente con contenidos morales.”  
“The Ethics Gap”, *The Economist*, (2000)

## I. Introducción

Las reputaciones de las organizaciones han caído en picada en los últimos años como resultado de escándalos corporativos, lo que confirma que la avaricia corporativa no es la mejor guía para el desarrollo sustentable o incluso competitivo. Los “tontos racionales” que han tratado de tomar ventaja de la racionalidad egoísta, según se expresa en el comportamiento corporativo competitivo y, –a menudo– poco ético, de alguna forma atentan contra el principio de maximización. La búsqueda de reputación es análoga a la búsqueda de la felicidad: si uno lucha demasiado por conseguirla, está condenado a fracasar. Así, si la reputación se vincula con la administración de la relación con las partes interesadas, deberá evitar la trampa del pensamiento económico tradicional, o, de otra forma, necesitará no “economizar” las limitaciones que la ética impone sobre las prácticas gerenciales. Las firmas no pueden darse el lujo de ignorar su rol como ciudadanos corporativos, y existe amplia evidencia de que las partes interesadas deben insistir, por su propio beneficio financiero, en que sus compañías sean consideradas como buenos ciudadanos corporativos.

La presión legal y moral sobre estas organizaciones globales ha aumentado significativamente. Durante los últimos cinco años se han implementado una importante cantidad de nuevas legislaciones y regulaciones, tales como Sarbanes-Oxley y los Principios Internacionales de Contabilidad, para aumentar la responsabilidad a

través de la transparencia. Esto ha llevado a una mayor conciencia de la importancia de la reputación corporativa con respecto al valor a largo plazo y a la sustentabilidad de la organización. Las organizaciones están –atinadamente– bastante preocupadas por su reputación corporativa, luego de todos los escándalos corporativos recientes. ¿Debe, entonces, la reputación convertirse en la última moda comercial que necesita ser “maximizada”, o deben “minimizarse” los factores restrictivos limitantes para lograr los mejores resultados “rentables”?

El profesor Bouckaert ha sugerido que al “crear nuevas regulaciones para controlar el comportamiento oportunista en y entre las organizaciones, podemos controlar los síntomas, pero, a menudo, podemos reforzar las raíces subyacentes del oportunismo. Introducimos incentivos económicos en forma de beneficios, tales como bonificaciones o reducciones impositivas para quienes respeten las nuevas regulaciones, pero, al hacerlo, sustituimos por cálculos económicos los sentimientos morales. Predicar conceptos morales, tales como la confianza, la responsabilidad y la democracia sobre la base de un interés personal calculador o como condición para la funcionalidad sistémica no está mal, pero es ambiguo. Abre el camino para la sospecha y la desconfianza” (2006: 201). En el mismo sentido, se afirmará que la administración de la reputación necesita evitar la trampa de las relaciones públicas y de la administración de crisis, que instrumentaliza los determinantes subyacentes de la reputación. El comportamiento ético como se lo encuentra en la noción de

integridad –que es uno de los principales determinantes de la reputación<sup>1</sup>–, necesitará seguir “des-economizado” para cumplir con su función “limitante” o restrictiva (Comte-Sponville, 2004) de las prácticas gerenciales. La integridad es un indicador de comportamiento moral y es un componente importante de la buena reputación. Se sugerirá que la reputación, como se la encuentra en la integridad, necesita ser analizada desde la perspectiva más general de la parte interesada o directiva, más allá del modelo tradicional de parte interesada agente-principal.

La integridad ha sido una noción interesante para las discusiones socio-filosóficas, pero apenas es percibida como relevante para las organizaciones. Sin embargo, el cambio en las expectativas de los clientes y de la sociedad en general y la relevancia de las partes interesadas externas, han subrayado el hecho de que la integridad está al frente de culturas organizativas exitosas, dando cuerpo a nuevas visión y estrategia que consideran los principios éticos seriamente. Cómo una organización trata a sus empleados, proveedores, comunidades y clientes es una parte cada vez más importante de las decisiones de compra. Más específicamente, la gerencia superior reconoce la influencia provechosa de las partes interesadas, no sólo de los accionistas. Se ha convertido en la forma de pensar más influyente, que el comportamiento corporativo apropiado, bajo la presión de estas partes interesadas, puede tener enormes efectos, positivos y negativos, sobre la reputación. En algunas industrias orientadas al consumidor, tener una buena reputación, en especial el ser percibido como íntegro, puede aumentar la rentabilidad de la corporación en más del cinco por ciento (Davies *et al*, 2003). Los ejemplos de la debacle de Nike, por su utilización de talleres de fabricación con condiciones laborales abusivas, que tuvo un impacto negativo muy importante sobre su reputación corporativa, y del comportamiento social responsable de Starbucks hacia las cooperativas de café, que fomentó un sentimiento positivo de los (potenciales) clientes hacia el consumo de café de marcas Starbucks Premium, prueban este punto. En consecuencia, los gerentes se ven casi

automáticamente tentados de “maximizar” la reputación corporativa a través de publicidades ingeniosas y campañas de comunicación de relaciones públicas, debido a sus efectos beneficiosos. Sin embargo, sería un error, ya que una mera “economización” posible y paradójicamente podría ir en contra de los objetivos que busca alcanzar.

La primera sección del artículo intenta explicar qué es la paradoja de la reputación, seguida de una segunda sección: cómo evitamos dicha paradoja, en la cual se recomiendan algunas soluciones para resolverla.

## II. ¿Qué es la paradoja de la reputación?

Para entender la paradoja de la reputación, necesitare explicar lo que quiero decir con reputación, y referirme a su componente ético de integridad que, precisamente, constituye una buena reputación. Además, se señalará la importancia de la reputación corporativa<sup>2</sup> en términos de valor organizativo. Finalmente, señalaré que la tentación del valor de la reputación dentro de la organización puede inducir a los gerentes a maximizarla instrumentalmente, lo que paradójicamente puede resultar en su propia destrucción.

### 1. Buena reputación corporativa

La reputación corporativa es un reflejo de qué tan positiva o qué tan negativamente diferentes grupos de personas interesadas –las partes interesadas– consideran a la corporación. Son las percepciones agregadas de múltiples partes interesadas acerca de la actuación de una compañía (Fombrun, 2000). La reputación<sup>3</sup> depende de relaciones exitosas dentro y fuera del negocio, basadas en el respeto y la confianza mutuas. Ralph Larson, el ex CEO de J&J, afirma que “la reputación refleja el comportamiento que uno exhibe todos los días a través de cientos de pequeñas cosas. La forma en que uno administra su reputación es pensar e intentar siempre hacer lo correcto cada día” (Larkin, 2003: 5). La misma se relaciona con percepciones y expectativas de las partes interesadas: si una cierta cualidad o can-

tidad de un producto o servicio entregados alcanza o excede la expectativa, ello resulta en una buena reputación. A pesar de ser una percepción, los investigadores intentan cuantificar y medir la reputación para administrarla mejor (MacMillan *et al.*, 2005). Es algo valioso y encarna el valor corporativo pero también crea valor (futuro).

El tener una buena reputación aumenta drásticamente las probabilidades de: (1) pedir prestado a un costo de capital menor y así mejorar las chances de una mayor rentabilidad *ceteris paribus*; (2) retener los mejores talentos corporativos con habilidades y tener así el mejor liderazgo corporativo visionario, para guiar a la organización en futuros territorios desconocidos; (3) ser inducido a cumplir con reglas y regulaciones para evitar cualquier posible responsabilidad legal; (4) asegurarse de que los clientes seguirán siendo leales a los productos y servicios de la organización, al servirlos bien; (5) asegurarse que a través de un comportamiento social corporativo responsable la organización obtiene un permiso para operar desde la sociedad en general en la cual se encuentra, y apelar así a la simpatía emocional; (6) garantizar un tratamiento igual a todas las partes interesadas (incluyendo los grupos minoritarios) al implementar reglas de gobierno transparentes y responsables; y, finalmente, (7) tener sistemas instalados de control, monitoreo y comunicación adecuados para enfrentar posibles crisis.

En verdad, tener una buena reputación tiene muchos beneficios que funcionan como una política de seguridad contra situaciones desafortunadas. Además, el tener una buena reputación confirma implícitamente que la organización posee un “permiso para operar” dentro de la comunidad, ya que es probable que sea aprobada por partes interesadas externas, tales como los medios, el gobierno, los reguladores y otros. Obviamente, si el elixir de la “buena reputación” ayudara a ganar valor organizativo, la intención debería ser maximizar esa reputación. Y allí es donde falla la lógica económica, más precisamente, donde la racionalidad económica puede incluso actuar en contra de lo que uno desea obtener. Intentar con demasiado empeño maximizar el valor de una “buena reputación

corporativa” puede destruir las oportunidades de alcanzar dicho objetivo: esto es lo que he denominado la *paradoja de la reputación*. Cuanto más buscamos incrementar el valor puramente utilitario de la reputación en una organización, sin prestar atención o incluso estando desconectados de los factores socio-éticos subyacentes, tanto más puede esa reputación evadir el “control” de la gerencia, y eventualmente desaparecer por completo de la organización. Pretender optimizar la reputación de una organización y así mejorar el valor general de la organización en el proceso, puede finalmente fracasar si la intención está únicamente orientada a maximizar el interés propio de la gerencia superior (quienes se representan a sí mismos y a los dueños de la compañía como sus fiduciarios). La llamada “egocéntrica” a maximizar la reputación de la compañía puede paradójicamente fracasar, ya que pueden ignorarse los elementos de fracaso y vulnerabilidad. La reputación corporativa –permítanme repetir– depende de la percepción relevante que las partes interesadas puedan tener de una organización. La falta de ciertas actuaciones o entregas por parte de la organización puede indicar un fracaso en la respuesta a ciertas expectativas. La noción de reputación podría ser utilizada únicamente en una forma económica muy instrumental, sin dar crédito a sus constituyentes éticos. Pareciera que la incertidumbre y ambigüedad, por una parte, y el pensamiento ético intrínseco (no sólo el consecuencialismo ético), por otra, se hubieran dejado de lado y descartado en el mundo mecánicamente controlable de la administración.

La reputación se interpreta aquí de una forma muy particular: una actitud de integridad, generalmente, se materializa en un comportamiento ético a nivel individual y organizacional. La integridad o la confianza son los valores más prominentes en una encuesta global sobre reputación (Davies *et al.*, 2003: 47). En ese sentido, la integridad tiene mucho peso en la reputación corporativa, y explica el alto o bajo nivel de la misma. Desde ese punto de vista, no debería ser una gran sorpresa que compañías como Johnson & Johnson, Caterpillar, Harley-Davidson, Honda, Toyota, Southwest Airlines,

Timberland, Amazon, UPS, para nombrar sólo algunas pocas entre muchas, sean consideradas como compañías entrañables que alinean ganancias con principios (Sisodia *et al.*, 2007). Muchas de esas compañías han sido votadas en forma consistente como las “compañías más admiradas” durante algunos años, es decir que se considera que tienen una reputación corporativa estelar; y ese logro está directamente relacionado con la percepción de que esas corporaciones poseen un alto nivel de integridad hacia sus partes interesadas.

## 2. La integridad como buena reputación

Una persona íntegra discierne lo que es bueno o correcto, actúa de acuerdo con estos principios y valores percibidos, y está dispuesta a seguirlos (Carter, 1996), incluso con un costo personal en caso de adversidad. Esa es la razón por la cual individuos como Martin Luther King y Gandhi han impresionado a tantos. Otro ejemplo es Nelson Mandela, quien es visto actualmente por muchos, si no por la mayoría de las personas, como uno de los más grandes ejemplos de un hombre de gran integridad, que luchó sin egoísmos por una causa (moral) y se mantuvo firme junto a sus principios con un enorme peligro personal. Lo que es más, fue incluso capaz de perdonar y de abrazar a sus adversarios. Eso requiere de sabiduría y de coraje moral.

La integridad incluye un sentido ético de uno mismo, la capacidad de resistir alternativas atractivas que puedan comprometer principios éticos, y la capacidad de asumir ciertos riesgos en defensa de esos principios. La integridad es parte, justificadamente, de una visión moral inteligible y defendible del propio carácter, dentro de un cierto contexto, y permite a una persona sabia saber cómo y cuándo adaptar sus principios y compromisos morales, cuando la comprensión de una realidad diferente le indica hacerlo. Una persona íntegra defiende ciertos valores y principios que valen la pena debido a que también conciernen a otros que merecen nuestra atención moral y que pueden incluso “convocarnos”. La integridad se relaciona entonces con verse a uno mismo como un miembro de una or-

ganización evaluativa o de una comunidad solidaria (Verhezen, 2007). El objetivo de la integridad se vuelve una “virtud social”, más allá de ser una persona plenamente autónoma, cuyas acciones están presumiblemente determinadas por ella misma. Los compromisos por los cuales vale la pena vivir a menudo van más allá de la propia identidad, y se refieren a otros que pueden ser bastante diferentes de uno mismo, por lo cual, la supuesta pureza de esos compromisos puede ser sometida al juicio y la crítica de otros en esa organización o comunidad. En forma concreta, el ser considerado como un buen ciudadano ayuda a construir un valor intangible como lo es la reputación. La reputación corporativa significa crear y mantener buenas relaciones con todas las partes interesadas relevantes.

Está claro que, a menudo, las emociones o el razonamiento nos motivan, ya que es imperativo encontrar un equilibrio apropiado y “justo” entre lo que es bueno para uno mismo y para la compañía, y lo que es bueno para el otro (partes interesadas). El interés personal, es decir, la motivación para perseguir ciertos objetivos comerciales, debe alinearse con el bien de los otros (Rossouw, 2006). Los intereses comerciales, casi al igual que el interés personal, deben ser restringidos o limitados por los objetivos éticos, más allá de ciertos cálculos instrumentales.

En la colaboración con otros, la integridad está directamente vinculada con la confianza mutua y así es menos dependiente de reglas burocráticas y de relaciones de obediencia a la autoridad; a su vez, aumenta significativamente la sinergia y el potencial ético. La integridad lleva un componente relacional que se ignora con demasiada frecuencia (en las organizaciones). En otras palabras, la integridad no niega la existencia de uno, asume incluso un principio económico centrado en uno mismo, pero no a expensas del otro, que sigue siendo el objetivo principal de cualquier teoría ética normativa. Una percepción ética de la integridad implica tanto a uno mismo como al otro, no a uno u otro. El otro no existiría sin la conciencia de uno, pero ese uno no sería capaz de encontrar una buena vida como agente solitario, sin otro a quien cuidar. La noción

de integridad implica una perspectiva ética que trasciende la perspectiva centrada en el ego y enfatiza la alteridad.

Este interés por el otro refiere implícitamente a algo que va más allá del interés propio del comportamiento corporativo, sin ser necesariamente altruista. J. Paul Getty, el rico magnate norteamericano del petróleo, habría dicho que la reputación afecta la tendencia de los otros al tratar con uno mismo. “Si uno tiene una reputación particular por obtener siempre todo el dinero que hay en un negocio, no hará muchos negocios” (Davies *et al*, 2003: 66). En otras palabras, si una persona tiene una cierta reputación por realizar negocios injustos, entonces los otros se negarán a realizar negocios con esta persona y quienquiera que lo haga estaría nervioso ante la idea de repetirlo. Del mismo modo, un negocio en una posición monopólica, que explota su poder de mercado en forma demasiado agresiva, llamará la atención de la autoridad regulatoria, como en el caso de Microsoft.

La noción de integridad como una virtud social indica que la ética, entendida como una vida que se vive por el bien de uno mismo y de los demás, no contradice necesariamente las perspectivas económicas y éticas aceptadas. No niega las obligaciones y deberes morales (como una deontología kantiana), ni descarta la importancia de cualquier consecuencia beneficiosa de las acciones éticas (como predica el utilitarismo), ni de las virtudes implícitas en una buena vida (como en la ética de virtudes aristotélica). Su énfasis está en otra parte: una integridad personal relacionada con la conciencia filosófica de lo que es bueno y correcto, y el actuar según ello, incluso bajo enorme presión, necesitarán ser transformados en una forma social de integridad, bajo la cual los valores éticos virtuosos son practicados por otros. Sólo cuando el otro se vuelve la perspectiva central de las acciones de una persona, el epíteto de buena reputación puede concederse a esa persona (de gran integridad). La integridad entendida como buena reputación significa vivir valores éticos compartidos. Sin embargo, las consecuencias beneficiosas de ser una persona u organización de gran integridad moral son efectos secundarios y no el objetivo principal de la integridad misma (Verhezen, 2006).

Este ensayo presupone que es probable que una persona de negocios con gran integridad obtenga la reputación<sup>4</sup> de ser confiable. Una persona así puede recibir la confianza de los otros: recibirá la lealtad de sus subordinados, que seguirán al líder que puede guiarlos por aguas traicioneras. Otras partes interesadas sienten inmediatamente que sus palabras son confiables y un líder de este tipo, que está deseoso de ser responsable, conducirá en forma transparente su negocio, impulsando un círculo virtuoso de confiar y recibir confianza. Existe una relación asumida, incluso una correlación, entre integridad y reputación. Algunas compañías han aprendido por el camino difícil que manipular la verdad a través de campañas astutas de relaciones públicas no construye integridad y que, una vez que se la pierde, la reputación también se daña. El adhesivo “Intel Inside” se convirtió en algo tan importante a tener en la computadora como cualquier nombre de marca de fabricante. Sin embargo, en 1994, un profesor de matemáticas en una universidad norteamericana descubrió un problema con los chips de Intel (1994) e intentó informar a Intel, que apenas reaccionó. Sólo luego de que IBM tomó acciones firmes para preservar su propia reputación, Intel cedió y tuvo que admitir que los chips estaban fallados y serían reemplazados. La leche en polvo de Nestlé vendida en África, apoyada con publicidad, fue otro desastre de administración de la reputación.

Cuando se habla acerca de la paradoja de la reputación, nos referimos en realidad a la *paradoja de la integridad como buena reputación*, y se enfatiza el importante rol que la noción socio-ética de integridad tiene para alcanzar una buena reputación genuina. La integridad como buena reputación implica mostrar una preocupación genuina acerca de valores compartidos y actuar según ellos. El compromiso real de una corporación con esos valores éticos, en especial bajo situaciones de angustia, creará confianza en esa corporación. En verdad, una corporación en la que se confía<sup>5</sup> generalmente puede contar con una buena reputación. Sin embargo, al igual que la reputación (que aquí se relaciona con la integridad como uno de sus determinantes importantes), la integridad no

puede “economizarse” porque no podemos controlarla por completo. De hecho, cuanto más intentamos maximizar el valor intrínseco de la integridad que está en la base de una buena reputación, tanto más probable es que dicha estrategia utilitaria actúe en contra de la integridad misma. El uso instrumental de la integridad como buena reputación, a menudo se traslada a un ejercicio de relaciones públicas que apunta a mejorar la reputación de un individuo u organización. Sin embargo, la motivación autointeresada es contraria a la motivación de la integridad genuina orientada a los otros, que refleja un valor intrínseco.

Al sentirse comprometido con ser una persona íntegra, se asumen de alguna forma las características de valores que van más allá de principios centrados en uno mismo, valores que pueden ser válidos para casi todos, más allá del contexto organizacional específico. Un gerente superior que merece confianza y que se considera que posee gran integridad, probablemente seguirá teniendo esa característica en otros contextos. Aunque una característica virtuosa de este tipo puede percibirse como universal y así independiente de un cierto contexto, la virtud misma sólo puede ser puesta bajo severas pruebas en contextos específicos. La noción de reputación, por tanto, se describe como una noción basada en relaciones y que se orienta a otorgar y a recibir confianza.

Una persona con gran integridad posee un “buen nombre” o ha obtenido “prestigio”. Haber obtenido prestigio, por ejemplo, en el contexto asiático, es muy importante e iguala casi a la riqueza. Alguien con buen prestigio usualmente tiene muchas relaciones a las cuales puede recurrir si lo necesitara. Que una persona sea capaz de mostrar que posee muchas relaciones en Asia significa que posee una riqueza potencial a su alcance. Por otra parte, una persona así es considerada como importante y poderosa dentro de una sociedad jerárquica confuciana.

Que esa integridad señale una conciencia filosófica de lo que es bueno y de lo que es malo, puede suponer una cierta sabiduría práctica con respecto al estatus epistemológico de esa comprensión. Aunque es bastante obvio que uno puede justificar cierto

comportamiento egoísta ilustrado desde una perspectiva privada, sigue siendo muy contextual y su intención a menudo es difícil de desentrañar. En otras palabras, uno puede fácilmente convertir cualquier actitud de presumida integridad en un truco de propaganda de interés personal.<sup>6</sup>

En verdad, una interpretación puramente instrumental de la noción de integridad, como una herramienta para mejorar la reputación del administrador o del gerente, puede ir en contra del valor inherente de la virtud ética de la confianza. La utilización instrumental de la integridad para asegurar una buena reputación por medio del refuerzo del gobierno corporativo, sirve a un propósito económico práctico pero, a su vez, la limita a un interés personal individual u organizacional. Sin embargo, la integridad como buena reputación, basada en un egoísmo ilustrado, puede ciertamente servir a intereses personales y a aspiraciones privadas. Este enfoque, utilizado como una forma de instrumentalidad racional, se convierte en una herramienta para aumentar la sustentabilidad de la ganancia de las organizaciones, mejorar la conciencia ética del buen comportamiento y reducir los riesgos legales y de reputación.

Por otra parte, la noción de integridad como buena reputación no se presenta a sí misma como un concepto de justicia que pueda servir como base universal para un acuerdo político informado y voluntario entre participantes considerados como libres e iguales (Habermas, 2005).

Una estrategia de integridad puramente utilitaria pierde la fuerza obligatoria de las normas vinculantes y de las afirmaciones morales válidas, salvo que sirva al propio interés personal. Es necesario considerar cierto contenido cognitivo de una afirmación normativa, como se lo encuentra en una actitud de integridad que va más allá de su racionalidad instrumental. La verdad entendida como aquello que refleja un valor intrínseco puede referir a una perspectiva moral posible y universal, aunque no absoluta.<sup>7</sup> En otras palabras, una estrategia utilitaria apunta a mejorar sólo el interés privado, mientras que una estrategia ética iluminada toma seriamente al interés público o al bien común. Una persona que actúa

en interés del público mientras está “en el poder” ganará confianza. Esto conduce a una buena reputación. Servir al interés público no implica reducir el interés privado. Por el contrario, ambos pueden ir juntos.<sup>8</sup>

Describir a una persona como de gran integridad implica que dicha persona intencionalmente busca lo mejor para el otro y para sí mismo. Este individuo no debe engañarse con respecto a los objetivos éticos que busca. Entiende las implicancias y objetivos de su acción ética de una forma razonablemente objetiva que puede falsificarse en cualquier momento.

Si la integridad es, de hecho, un constituyente principal de la reputación, esto quiere decir que la paradoja de la reputación está relacionada, lógicamente, con este constituyente, ¿cómo entender concretamente esta paradoja de la (integridad como buena) reputación en el contexto de una organización?

### 3. La paradoja explicada

Si la reputación es un bien intangible y por tanto “inmaterial”, es probable que sólo podamos medir la reputación de forma indirecta. Debe considerarse que dichos bienes intangibles representan el 70% del valor total de mercado de los mercados de capital internacionales (Larkin, 2003). Esta cifra puede incluso ser mayor para compañías de conocimiento, como Microsoft, Intel, Google, Amazon, eBay, entre otras, y para aquellas listadas en el Nasdaq, para las cuales no es sólo la ganancia material de corto plazo, sino el valor sustentable más duradero de la organización y por tanto su reputación y sus constituyentes, lo que las impulsa a la excelencia. De la misma forma, una cantidad de nombres de marcas japonesas y alemanas, como Honda, Toyota, BMW y Mercedes Benz valen mucho dinero. Sus nombres están sostenidos por relaciones de largo plazo entre proveedores de crédito (bancos) y los dueños de las organizaciones, lo que es bastante diferente del pensamiento de corto plazo de los administradores de fondos en los Estados Unidos, cuyo enfoque está en las ganancias trimestrales (Banks, 2004).

Si la reputación corporativa es un importante bien invaluable, uno podría sostener

que maximizar la reputación corporativa de una compañía podría garantizar un cierto valor corporativo de largo plazo. Desgraciadamente, este razonamiento puede resultar en lo opuesto. Una vez más, maximizar la reputación enfrenta una paradoja. Uno no puede maximizar la reputación de una organización sin poner en peligro algunos de sus factores subyacentes. En verdad, debido a la vulnerabilidad de los factores éticos que la sostienen, no puede ser absolutamente maximizada. Uno sólo puede intentar reducir los riesgos de perder la propia buena reputación, o intentar crear valor, lo que lo lleva indirectamente a tener un buen nombre, es decir, a tener una buena reputación. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que los gerentes, especialmente en el área de mercadeo y ventas, intentan desarrollar “juegos de herramientas de reputación” (Davies *et al.*, 2003: 216). Mi hipótesis es que la utilización instrumental de estas herramientas, incluso si están bien administradas, de alguna forma desatiende por completo el hecho de que características socialmente éticas explican de forma significativa el efecto sobre la reputación. Además, la ética no puede ser completamente “controlada” o manipulada, sólo puede ser vivida en forma buena y correcta.

Mientras que pueden considerarse variables como las consecuencias y resultados del comportamiento ético, otras variables tales como las intenciones, las obligaciones, los deberes y las virtudes tienen un rol importante en el comportamiento ético en las organizaciones.

En otras palabras, uno no puede “economizar” la moralidad, y mucho menos los valores éticos que constituyen la “integridad como buena reputación”. Una persona (u organización) con buena reputación, que es, por tanto, considerada como veraz y confiable, no cumple plenamente con una mera lógica económica instrumental. La reputación corporativa o individual basada en la integridad posee su propia lógica, que trasciende la lógica de maximizar y de la eficiencia. El intentar “maximizar” estos constituyentes éticos estará, paradójicamente, en la base de su deconstrucción o desaparición.

¿Cuáles son los caminos para superar la paradoja de la reputación? Los gerentes no

carecen de poder, y pueden mejorar la reputación ampliando su perspectiva y abrazando objetivos ético-ambientales.

### III. ¿Cómo evitar esta paradoja?

Si una persona u organización ganaran una “buena reputación” aumentando su capacidad de recibir confianza (es decir, redemonstrando una gran integridad en casi todas las circunstancias), entonces es plausible asumir que los gerentes superiores quisieran ser caracterizados como hombres de buena reputación, debido a sus supuestos beneficios. Como se sostuvo, sin embargo, un enfoque puramente utilitario para ganar “buena reputación”, iría paradójicamente en contra de una buena reputación. Por tanto, las relaciones públicas y la administración de crisis<sup>9</sup> –aunque son importantes para mantener a las partes interesadas informadas y no brindar una visión distorsionada– no conducirán a una reputación sustentable. Además, algunas veces los enfoques cínicos con respecto a las relaciones públicas pueden incluso minar la confianza en la organización. Una organización que ha obtenido una “buena reputación” persigue objetivos y causas que no están limitadas sólo a la rentabilidad. Crea valor al alinear objetivos financieros y ético-ambientales que reconocen objetivos no financieros como un factor “limitante” para evitar así la paradoja de la reputación.

#### 1. Reformulación de la paradoja en términos éticos y espirituales

Es mejor buscar indirectamente el aumento de la integridad y la reputación a ella relacionada. Esta paradoja de la reputación es similar a un enfoque de tipo Zen: tratar de maximizar las ganancias en la vida real a menudo destruye este principio de maximización: las compañías más orientadas a las ganancias, por ejemplo, generalmente no son las más rentables, mientras que la mayoría de las compañías que son altamente rentables generalmente no están enfocadas a maximizar las ganancias, sino más bien a la creación de valor a través de valores. Necesitamos un sentido de significado y valo-

res y un sentido de propósito fundamental (es decir, de inteligencia espiritual), para construir la riqueza que ellos pueden generar, lo que Zohar y Marshal definen como capital espiritual (Zohar, 2005).

Como expresó Peter Drucker: “La ganancia no es la explicación, causa o razón del comportamiento comercial y de las decisiones de negocios, sino más bien la prueba de su validez” (Drucker, 1973). Del mismo modo, maximizar la reputación misma no es un objetivo valioso. Tener una buena reputación es el resultado de motivaciones apropiadas que conducen a un comportamiento ético y orientado a los otros, y de estrategias implementadas en forma exitosa. La fundadora de The Body Shop, Anita Roddick, señalaba que sus productos no estaban probados en animales, una característica de la mayoría de los cosméticos, que no tenían demasiado empaque (originalmente uno podía rellenar sus envases básicos) y que ella tenía personalmente el propósito de apoyar iniciativas del Tercer Mundo, en particular aquellas asociadas con las mujeres. Al hacer esto, posicionó a The Body Shop y creó una fuerte reputación corporativa de posicionamiento ético dentro de la industria cosmética.

Si las estrategias instrumentales pierden la fuerza obligatoria de las normas vinculantes y las afirmaciones morales válidas, es necesario definir otras estrategias y soluciones para superar la paradoja. Es necesario considerar el contenido cognitivo de una afirmación normativa, como se lo encuentra en una actitud de integridad que va más allá de su racionalidad instrumental. La integridad como buena reputación, entendida como aquello que refleja un valor intrínseco, puede referirse a una perspectiva moral universal posible aunque no absoluta. La intención de este artículo es evaluar el proceso de creación de la motivación e intenciones apropiadas que sostienen un valor intrínseco de reputación organizacional. Tales intenciones están enraizadas en ciertos valores espirituales, más allá del egoísmo. Paradójicamente, enfocarse directamente a la integridad, lealtad y “buena reputación” únicamente, sin ser sinceros y precisos acerca de las propias intenciones, probablemente actúe en contra de aquellos

objetivos beneficiosos de la integridad en el largo plazo ya que se los percibe como puramente instrumentales para aumentar nuestros objetivos egoístas de maximización de las ganancias (que generalmente no se revelan). Las consecuencias beneficiosas de ser una persona u organización de gran integridad moral se dan como efectos secundarios y no como el objetivo principal de la integridad misma.

Como se sostiene aquí, la integridad como buena reputación debe mantenerse “des-economizada” y debe referirse a sus raíces intrínsecas, es decir, a algún tipo de espiritualidad<sup>10</sup> o valores éticos. La administración de la reputación consiste en identificar cómo la identidad influencia la imagen, cómo las novedades de los empleados de dichas organizaciones influenciarán las novedades de los clientes. En otras palabras, la noción de armonización comienza a cumplir un papel importante.

## **2. Resolución de la paradoja de la reputación**

La única forma de evitar o resolver la paradoja de la reputación es “apartar la mirada” de un pensamiento económico con respecto a la (integridad como buena) reputación. Incluso si conociéramos las fuentes básicas que constituyen una buena reputación,<sup>11</sup> podríamos no ser capaces de entender en forma completa las sutilezas de la complejidad que se encuentra tras la reputación. Lo que sí sabemos, sin embargo, es que si uno intenta optimizar la reputación de una organización, necesita fortalecer los factores subyacentes de lo que constituye una buena reputación y no enfocarse directamente en los beneficios de la reputación misma.

¿Debemos maximizar la rentabilidad de una corporación, lo que resultará en valor de largo plazo y entonces aumentará su reputación como una marca rentable? ¿O debemos enfocarnos en maximizar los temas de gobierno de una corporación? Cualquiera sea el énfasis, está claro que pueden existir intercambios entre los distintos factores que conducen a una buena reputación. Maximizar un factor puede contrapesar, o ser a expensas de otro factor. Por ejemplo,

maximizar sólo la rentabilidad puede ser a expensas de valores éticos, como ha demostrado el caso de Enron. Una maximización unidimensional de, digamos, la rentabilidad a corto plazo puede fácilmente ser a expensas de, por ejemplo, principios éticos de largo plazo. Es casi necesario aplicar un pensamiento anti-económico para alejarse del intento de controlar todo. Si se abarca todo con una cierta actitud de integridad, esto puede conducir a algunos (no buscados) efectos beneficiosos. El control sobre estos efectos beneficiosos se nos escapa, nos evade. Sólo podemos tener esperanza manteniendo la atención apartada de ellos.

En verdad, el intentar maximizar la buena reputación puede probablemente ir contra el objetivo mismo, ya que uno no puede controlar los factores causales en forma completa, ni podemos estar seguros de que existe una correlación lineal. Si la intención era beneficiarse en forma personal con la integridad como buena reputación, es decir actuar “como si” pudiera tener consecuencias positivas para el otro, uno actúa en contra de la noción de “lo que es bueno” para uno mismo y para el otro desde una perspectiva moral, virtuosa y deontológica. El enfocarse únicamente en uno mismo nunca puede conducir a una buena reputación en un sentido ético o espiritual.<sup>12</sup>

¿Cómo aumentar la reputación? Como se vuelve claro ahora, no se la debe utilizar sólo y directamente en una forma utilitaria, y sus constituyentes éticos deben ser “des-materializados”. Al “humanizar” las relaciones comerciales y enfatizar las limitaciones espirituales y/o éticas de los negocios, uno evitará la trampa paradójica del pensamiento utilitario. Por ejemplo, se pueden considerar las siguientes medidas concretas: asegurarse de que existan el liderazgo correcto y los correspondientes mejores principios de gobierno corporativo; garantizar que la transparencia y la integridad sean los principales factores directivos al manejar la información; enfatizar la importancia de la comunidad como una forma de legitimar el “permiso para operar”; reconocer al cliente y cuidar sus necesidades y deseos; valorar al trabajador de la organización como un valor humano genuino; mostrar respeto por el medio ambiente; sostener políticas

que creen igualdad y diversidad; crear una conciencia de diferencias culturales que no deben ignorarse.

Aunque la reputación corporativa no puede controlarse completamente, ya que resulta de observaciones y percepciones independientes del comportamiento corporativo, los gerentes pueden tener cierto control sobre la forma en que comunican el comportamiento corporativo. La reputación corporativa necesita tiempo para desarrollarse, para crear confianza, y para probar su integridad a las diferentes partes interesadas, lo que contrasta con la presión por las ganancias a corto plazo.

El hecho de maximizar la rentabilidad está guiado por un comportamiento exagerado de avaricia o por una sensación predominante de temor. Un consumo material excesivo, un crecimiento casi incontrolable de la población y la negligencia hacia seres humanos aislados, son las fuerzas que impulsan la mayor contaminación y la degradación de los recursos, sin mencionar la alienación mental de los seres humanos. En el futuro una organización podría no intentar únicamente maximizar el valor para los accionistas o incluso para las partes interesadas. Probablemente, la organización seguirá existiendo, para permitir la plena integración de la humanidad, más allá de términos meramente monetarios, para cumplir con necesidades y propósitos más elevados. Se tratará de dar respuesta a motivaciones más elevadas de todos aquellos involucrados en una organización, más allá de una mera satisfacción “atómica” a corto plazo.

Sólo podemos “limitar” –ni siquiera minimizar, lo que sigue dentro del reino del pensamiento económico acerca de la eficiencia– los costos de una posible mala reputación. El hecho de incluir valores en la ecuación económica implica que las actividades económicas están “limitadas” desde fuera por un orden político-legal, que está él mismo limitado o impulsado por un orden moral de obligaciones (sociales y morales), que, a su vez, está inspirado en un orden ético de generosidad cuyas intenciones generosas a menudo son de origen espiritual.

Al enfatizar los siete factores que constituyen la reputación, como se han descrito antes, no se debe intentar obtener “lo más

posible de cada uno”, sino que se debe implementarlos de la forma más apropiada. Al ser “apropiada”, es decir responsable por las propias acciones, se pueden limitar las posibles responsabilidades. A través de una actitud de conciencia ética, que conduce a un comportamiento ético apropiado, se ganará en confianza, como persona confiable. Puede seguirse una racionalidad comercial en tanto esté limitada por objetivos jurídicos (no contrarios a la ley), morales (que no causen daño) y éticos (cuidado de los otros). Aunque un negocio no apunte al bien público, una corporación comercial necesitará en el futuro brindar y sostener tanto un valor económico como un valor social. Ideas que son aparentemente opuestas pueden combinarse dialécticamente en un objetivo superior. La empresa puede mejorar su reputación general creando “valor societario”. La tensión entre aquellos opuestos aparentes crea una oportunidad al generar una nueva idea que contiene elementos de las otras, pero es superior a ambas. Podemos definirlo como pensamiento integrado. Para tomar ventaja de opuestos que podrían conducir a tensiones, debemos resistir nuestra inclinación natural hacia la simpleza y la certidumbre. El mundo es más a menudo ambiguo y complejo que lo contrario. Nosotros los humanos tratamos de simplificar esta complejidad para permitir que se tomen decisiones para realizar ciertas acciones. Sin embargo, el pensamiento sintético o integrador es la capacidad de aprovechar esta complejidad y ambigüedad para crear nuevas oportunidades. Dichas soluciones surgen a partir de la tensión.

Un líder atento no se conforma con cláusulas excluyentes (Martin, 2007: 64). Un líder que abraza el pensamiento holístico antes que el segmentado puede resolver en forma creativa las tensiones que surgen en el proceso de toma de decisiones. El pensamiento integrador genera opciones y nuevas soluciones. Crea una sensación de posibilidad ilimitada. Con el pensamiento integrador, las aspiraciones aumentan con el tiempo. Fundamentalmente, el pensador convencional prefiere aceptar el mundo como es y aprovecharlo, mientras que el pensador integrador da la bienvenida a la ambigüedad del mundo, que lo desafía a moldearlo para así mejorarlo.

#### IV. Conclusión

La única forma de resolver la paradoja de la reputación es crear valor organizativo a través de valores (éticos). En otras palabras, será necesario alinear la rentabilidad económica con principios morales. La reputación se referirá a actuar bien, a hacer lo que es bueno para uno (centrado en uno) y para los otros (egoísmo ilustrado o aspecto altruista de los negocios). Aplicar una racionalidad puramente económica para maximizar la reputación fracasará en obtener una buena reputación debido a que este pensamiento económico está basado en el temor y en la avaricia, que pueden ser lo opuesto de algunos de los ingredientes que subyacen a una buena reputación.

Vincular las ganancias a principios no es enteramente nuevo. Lo que es nuevo es la sensación de urgencia y la importancia de la innovación, tanto para empresas privadas como para propósitos públicos. Las personas han desplazado la jerarquía de necesidades de Maslow y ahora desean expresarse no sólo como consumidores, sino también como seres morales, sociales y políticos, e incluso espirituales. Las impresiones acerca de una corporación no están basadas en el mercadeo ni en la publicidad de esa compañía, sino en lo que los clientes y otras partes interesadas experimentan y en lo que la firma representa, los asuntos en los que la firma se involucra, incluso en cómo sus líderes principales se comunican y actúan.

Un gerente superior se ha convertido cada vez más en una figura pública, cuya integridad y reputación se examinan continuamente. Lo mismo ocurre con las organizaciones que ellos lideran. Las partes interesadas en esas corporaciones éticas miran más allá de los productos y servicios básicos; quieren una experiencia que supere las necesidades puramente utilitarias. Es probable que aquellos que carecen de integridad hagan lo que sea necesario para maximizar la riqueza, los ingresos o ganancias en el corto plazo, destruyendo eventualmente la reputación de la corporación. Una falta de reputación respecto a poseer un alto grado de integridad actúa en contra del valor a largo plazo de una organización y de las diversas profesiones que contribuyen a la re-

putación organizacional. La integridad no es sólo una linda característica para tener como un agregado para los negocios: está en el centro de cualquier negocio sólido y viable que apunte a ser sustentable.

#### Referencias bibliográficas

- Badaracco, J. L. Jr. (1997), *Defining Moments. When managers must choose between right and right*, Harvard University Press, Boston.
- Badaracco, J. L. Jr. (2002), *Leading Quietly. An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Banks, E. (2004), *Corporate Governance. Financial Responsibility, Controls and Ethics*, Palgrave MacMillan, Londres.
- Barnet, M., Jermier, J. y Lafferty, B. (2006), "Corporate Reputation: the definitional landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol.9, pp. 26-38.
- Bouckaert, L. (2006), "The Ethics Management Paradox", en Znolsnai, L. *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*, Kluwer Publications, Boston - Dordrecht - London.
- Calhoun, C. (1995), "Standing for Something", *The Journal of Philosophy*, Vol XCII, no5, pp. 235-260.
- Carter, S. (1996), *Integrity*, HarperCollins Publishers, Nueva York.
- Cloud, H. (2006), *Integrity. The courage to meet the demands of reality*, Collins, Nueva York.
- Comte-Sponville, A. (2004), *Le Capitalisme est-il mora?*, Livre de Poche, París.
- Cox, D., La Caze, M. y Levine, M. (2003), *Integrity and the fragile self*, Ashgate, Hants.
- Davies, G., Chun R., Vinhas da Solva, R. y Roper, S. (2003), *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge Publications, Londres - Nueva York.
- Dawes, R. y Thaler, R. (1988), "Cooperation", *Journal of Economic Perspectives*, Vol 2, No 3.
- Dowling, Gr. (2006), "In Practice: How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol.9, No.2, pp. 134 -143.

- Drucker, P. F. (1973), *Management: Task, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, Nueva York.
- Fombrun, C. y Foss, C. (2004), "Business Ethics: Corporate Responses to Scandal", *Corporate Reputation Review*, Vol.7, No.3, pp. 284-288.
- Frank, R. (1990), "A Theory of Moral Sentiments", en Mansbridge, J. (ed.), *Beyond Self-interest*, Chicago Univ Press, pp. 71-96, Chicago.
- Habermas, J. (1998), *The Inclusion of the Other. Studies in Political Theory*, [1996, Die Einbeziehung des anderen. Studien zur politischen Theorie], The MIT Press, Boston MA.
- Habermas, J. (2005), *Truth and Justification*, [1999, Wahrheit und Rechtfertigung], The MIT Press, Boston MA.
- Hampshire, S. (1983), *Morality and Conflict*, Basil Blackwell, Oxford.
- Hardin, R. (1993), "Altruism and Mutual Advantage", *Social Service Review*, University of Chicago, pp. 3-61.
- Kapstein, M. y Wempe, J. (2002), *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, Oxford.
- Karssing, E. (2006), *Integriteit in de beroepspraktijk*, Van Gorcum, Assen.
- Kennedy-Glans, D. y Schulz, B. (2005), *Corporate integrity. A Toolkit for managing beyond compliance*, John Wiley & Sons, Ontario.
- Koehn, D. (2005), "Integrity as a Business Asset", *Journal of Business Ethics*, Vol. 58: 125-136.
- Larkin, J. (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave MacMillan, Nueva York.
- Macmillan, K., Money, K., Downing, S. y Hillenbrand, C. (2005), "Reputation in Relationships: Measuring Experience, Emotions and Behaviors", *Corporate Reputation Review*, Vol.8, No.3: 214-232.
- Martin, R. (2007) "How successful leaders think", *Harvard Business Review*, Junio, pp. 60-69.
- McFall, L. (1987), "Integrity", *Ethics*, 98, pp. 5-20.
- Moeller, R. (2004), *Sarbanes-Oxley and the new internal Auditing Rules*, Wiley & Sons, New Jersey.
- Paine, L. S. (1994), "Managing for Organizational integrity", *Harvard Business Review*, Vol 72: 106-117, Boston MA.
- Paine, L. S., (2003), *Values Shift*, McGrawHill, Nueva York.
- Sisodia, R., Sheth, J. y Wolfe, D. (2007), *Firms of Endearment. How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Wharton School Publishing, New Jersey.
- Rossouw, G. J. (2006), "A response to Bouckaert's Ethics Management Paradox", en Zsolnai, L. *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*, Kluwer, pp. 208-210.
- Srivastva, S. (ed.) (1988), *Executive Integrity. The Search for High Human Values in Organizational Life*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco - Londres.
- Van Luijk, L. (2004), "Integrity in the Private, the Public, and Corporate Domain", en Brenkert, G. G. (ed.), *Corporate integrity and Accountability*, Sage Publications, pp. 38-54, Londres.
- Verhezen, P. (2004), "Integrity as good reputation", Working Paper, *Australian Centre for International Business*, Melbourne University Press, Melbourne.
- Verhezen, P. (2007), "The (ir)relevance of integrity in organizations", *Public Integrity*, de pronta aparición.
- Williams, B. (2002), *Truth and Truthfulness*, Princeton University Press, Princeton - Oxford.
- Zohar, D. y Marshall, I. (2005), *Spiritual Capital. Wealth we can live by*, Bloomsbury Publications, Londres.
- Zsolnai, L. (ed.) (2006), *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*, Kluwer Publications, Boston - Dordrecht - London.

**Traducción:** Viviana Falabella y Estela Fernández

<sup>1</sup> El hecho de ser considerado socialmente responsable contribuye con esa tendencia a ser considerado como poseedor de integridad; las promesas se mantienen y las partes interesadas reciben un trato adecuado, dejando de lado el dicho de *caveat emptor* (que el comprador tenga cuidado).

<sup>2</sup> Pareciera que entre las cien economías principales del mundo, cincuenta y una son ahora corporaciones enormemente poderosas a nivel global. Unido a esto está el poder de la comunicación, el poder de Internet, que debilita la capacidad de cualquier gobierno de controlar o influenciar los hechos. La reputación de dichas corporaciones se vuelve comparable a las encuestas políticas en un sistema democrático; son parciales e incompletas, pero útiles para tomar decisiones más allá de los objetivos de rentabilidad.

<sup>3</sup> Ver Barnett M. *et al*, 2006. Deben distinguirse conceptualmente las nociones de identidad corporativa, imagen corporativa y reputación corporativa, aunque están interrelacionadas. La identidad es un conjunto de símbolos, mientras que la imagen corporativa son las expresiones de la firma. La reputación corporativa son los juicios de los observadores, generalmente, de partes interesadas, en las corporaciones. La reputación es, entonces, una expresión colectiva que se refiere a la visión de todas las partes interesadas acerca de la reputación de la corporación. El capital de reputación corporativa es un capital económico que resulta de tener una buena reputación.

<sup>4</sup> Ver Davies *et al*, 2003, p. 117: “El hecho de ser agradable (con honestidad e integridad como sus componentes) representa el 48% de la variación en satisfacción entre el personal, el 35% entre los clientes, y el 32% entre los gerentes. Ninguna otra dimensión tuvo mayor significado en la explicación de la satisfacción para la organización”. El rasgo de “ser agradable” refleja el énfasis en los trabajos acerca de la reputación sobre la confianza, la responsabilidad social y la integridad. En otras palabras, el hecho de ser socialmente responsable suma en una reputación de integridad. Esta característica de integridad surge como una de las dimensiones más importantes de una buena reputación. Yo describiría la identidad corporativa como el concepto propio de los componentes internos de la compañía (sus gerentes y empleados). La misma resume cómo la compañía piensa acerca de sí misma, cómo le gustaría que se la viera desde afuera. Por lo tanto, se relaciona con nociones de carácter y personalidad corporativos y de cultura organizacional. La imagen corporativa describe cómo una compañía es percibida desde el afuera. La identidad se refiere a presentaciones propias diseñadas para lograr un acercamiento entre la realidad interna de la compañía y la percepción de esa realidad.

<sup>5</sup> Generalmente se considera que la confianza está basada en la honestidad y en la benevolencia. Creemos que la otra parte se preocupa por lo que es mejor para nosotros; que ellos ven la relación entre nosotros a través de nuestra perspectiva, además de la propia.

<sup>6</sup> El objetivo aquí es encontrar una forma de ir más allá del contenido contextual de la organización o incluso de la comunidad, para evitar la crítica potencial de una racionalidad instrumental, y alcanzar una cierta validez universal, más allá de perspectivas culturales o etnocéntricas, posiblemente por medio de un cierto consenso de coincidencias parciales (Stout, 1988). La actitud de una integridad “privada” a ni-

vel individual brinda y crea un entorno de confianza, lo que puede conducir a obligaciones públicamente reconocidas, como se las encuentra en la moralidad a nivel organizacional.

<sup>7</sup> El criterio de valor moral intrínseco o confianza sigue siendo falible y dependiente de (1) una sinceridad respecto de las intenciones y (2) precisión profesional con la utilización de un vocabulario moral. El razonamiento moral verdadero requiere de “virtudes” de (1) sinceridad (es decir que lo que una persona dice revela lo que cree) –o confianza– y (2) lo que el filósofo de Oxford, Bernard Williams, describió como precisión (es decir que una persona se esfuerza al máximo para adquirir creencias verdaderas) u objetividad en la adquisición de capacidades (ver Williams, 2002, p. 45). La sinceridad incluye un cierto tipo de espontaneidad cuando uno trata de “decir la verdad”. La noción de precisión que se refiere implícitamente a la semántica para explicar un contenido conceptual, incluye la resistencia al autoengaño y a hacerse ilusiones. Una afirmación moral no debe estar aislada de procesos de cuestionamiento crítico, conjeturas y refutación.

<sup>8</sup> Las relaciones y la confianza sufren cuando se ataca la reciprocidad mutua con un comportamiento egoísta, como se revela en el Dilema del Prisionero. Los miembros de nuestra especie se vuelven individuos en y a través de la socialización en redes de relaciones sociales recíprocas; así la identidad personal está desde el principio entrelazada con relaciones de reconocimiento y respeto mutuos.

<sup>9</sup> Ver Davies *et al*, 2003. Las actividades de Relaciones Públicas con respecto a la reputación incluyen: organizaciones gubernamentales, comunidad, filantropía, administración de asuntos, relaciones con los medios, relaciones públicas, comunicación con los empleados, grupos de interés público y activistas, administración de crisis, relaciones con los inversores, investigación y mediciones.

<sup>10</sup> La espiritualidad es una “búsqueda de lo sagrado”, un proceso o viaje en el cual uno examina la propia vida, su significado y propósito, y el efecto general que uno ha tenido sobre los otros y sobre el entorno, incluyendo la organización en que uno habita (King, 2006: 118).

<sup>11</sup> Nuestro conocimiento es demasiado limitado y, por tanto, no puede suponerse ninguna evaluación final. Sólo la falsificación, no la verificación, puede sostener el crecimiento del conocimiento.

<sup>12</sup> Ver Comte-Sponville (2004, p. 74): “*L'ordre techno-scientifique* (ou économique-techno-scientifique), structuré intérieurement par l'opposition du possible et de l'impossible, mais incapable de se limiter soi-même ; limité donc, de l'extérieur, par un deuxième ordre, *l'ordre juridico-politique*, lequel est structuré intérieurement par l'opposition du légal et de l'illégal, mais tout aussi incapable que le précédent de se limiter lui-même ; limité donc à son tour, de l'extérieur, par un troisième ordre, *l'ordre de la morale* (le devoir, l'interdit), lequel est complété, « ouvert par en haut », vers un quatrième ordre, *l'ordre éthique*, l'ordre de l'amour”.