

# **Introducción: el camino más corto hacia la confianza**

La reputación es el camino más corto hacia la confianza. Entender qué es, cómo se gana, se pierde y se gobierna la primera es imprescindible si queremos alcanzar la segunda.

Porque, en realidad, la reputación es un regalo. Una percepción que se forma en la mente de quienes se relacionan con nosotros. Calidad percibida (Naval, 2015). Son los demás, los otros, los que nos premian o nos castigan con una buena o mala reputación, a partir de su percepción positiva o negativa de la calidad de nuestro trabajo.

En estos apuntes proponemos un enfoque holístico de la reputación. Una teoría que nace de la experiencia. O una práctica que se apoya en una teoría. Un abordaje global que establece fronteras, mapea regiones y señala las relaciones que se producen entre cada una de las partes y el conjunto. Se trata, en definitiva, de un esquema conceptual que permite profundizar en cada elemento y entender las relaciones de causa-efecto que se producen. Así: todo tiene sentido y todo tiene un sentido.

La palabra y el concepto de reputación están presentes en muchas tradiciones y culturas. Los diccionarios de la lengua definen la reputación como «la opinión y estima en que se tiene a una persona o institución» (Real Academia Española, 2014).

La buena reputación equivale al buen nombre, al prestigio, al reconocimiento. Algunos llegan a decir que produce fortuna (Fombrun, 1996). La mala reputación corresponde a la mala fama.

Toda reputación lleva consigo no sólo un conocimiento sino también un juicio y una actitud sobre alguien (Davies, 2013). La historia, la literatura y el cine confirman que poseer una buena reputación es algo importante para el ser humano que vive en sociedad.

Antes de adentrarnos en el complejo mundo de la reputación corporativa, me gustaría observarlo desde una perspectiva interdisciplinar, con diferentes miradas: filosófica, psicológica, sociológica, lingüística (Origgi, 2018).

### *El rostro amable de la reputación*

El rostro amable de la reputación es el más común. Gozar de buena reputación personal y profesional resulta reconfortante. Necesitamos ser conocidos y reconocidos. La opinión de los demás nos importa. Cabe decir que la vida consiste en la maduración de la personalidad, que no es algo solamente individual y psicológico, sino que tiene también una dimensión social y no puede separarse de la contribución que cada individuo aporta a su comunidad. En cierto modo, la reputación es un reconocimiento de esa aportación. Personas con una reputación positiva parecen fascinantes, comprensivas y únicas (Eisenegger, 2009).

Así como poseer una personalidad inmadura genera frustración, la ausencia de reconocimiento por parte de quienes nos rodean origina desencanto. Sin buena reputación no se alcanza una vida plena. Basta pensar en la importancia de la buena fama en el ámbito profesional, en las relaciones sociales, en la actividad económica, en la familia, en la educación.

Según Origgi, existen dos identidades: una íntima, subjetiva, que es como cada persona se conoce a sí misma; y otra, la imagen de esa persona que está en la mente de los otros. La reputación sería «la sombra de nuestra identidad que habita la mente de los otros». El equilibrio psicológico y la integración social requieren la coincidencia de esas dos realidades: no puede existir contradicción entre cómo nos vemos y cómo nos ven.

Necesitamos saber que los demás tienen una buena opinión sobre nosotros. Tan importante es, que dedicamos grandes esfuerzos a cultivar nuestra fama. Sin duda, «el qué dirán» llega a convertirse en una motivación poderosa, que invita a un comportamiento honorable, acorde con las aspiraciones personales y con las expectativas que los demás alimentan sobre cada uno. Nada más positivo que afrontar sinceramente ese proceso de búsqueda de autenticidad.

### *El lado oscuro de la reputación*

Esa misma potencia motivacional explica el «lado oscuro» de la reputación. Quien piensa que su buena fama se encuentra amenazada, quien siente que la puede per-

der, la defiende a veces con acciones mezquinas. Hace daño, se hace daño, con tal de evitar la *tragedia* de verse privado del buen nombre.

Se llega a pensar que la reputación se sitúa por encima de todo lo demás, que su valor justifica cualquier cosa que hagamos para protegerla, aunque no se respete la justicia, la verdad o la dignidad de las personas.

Hablando de tragedias, podemos recordar en este contexto los versos del Otelo de Shakespeare en que habla Casio (Acto 2, Escena 3): «¡Reputación, reputación, reputación! ¡Ay, he perdido mi reputación! He perdido la parte inmortal de mi ser, y lo que queda es bestial» (Shakespeare, 1603). En este registro dramático, la reputación es la parte inmortal de uno mismo.

Para muchos, no solo para personajes de ficción, perder la reputación es incomparablemente más doloroso que renunciar a otras posesiones. Quien se ve despojado de su buena fama, siente que lo pierde todo y ese sentimiento provoca pena, tristeza, rebeldía... comportamientos negativos sorprendentes.

No solo las personas, también las organizaciones pueden incurrir en esas conductas impropias: con tal de mantener a toda costa las apariencias, son capaces de ocultar, de mentir, de delinquir.

Otra manifestación del «lado oscuro» de la reputación es la tentación de manipular. Quien sabe cómo se crea la reputación –mediante el envío de determinadas señales que los demás interpretan positivamente–, puede incurrir en la trampa de emitir señales falsas, que no responden a la verdad: parecer honesto sin serlo en realidad. «Nada causa peor impresión que intentar causar buena impresión». Por no hablar de manipulaciones más retorcidas.

Un aspecto negativo que podríamos mencionar a nivel institucional es el abuso de poder que cabe en este terreno. Un caso de medición de la reputación, controlado por el estado es el «*Citizen Score*», un sistema que sigue el comportamiento de los ciudadanos chinos en el uso de las tarjetas de crédito, los contactos, las lecturas, las páginas web visitadas, las compras *online* (Botsman, 2017). En función del comportamiento, el Gobierno da una puntuación a cada ciudadano, algo así como un ranking de reputación personal, que permite acceder o no a universidades, puestos de trabajo, créditos, seguros, vivienda. No es difícil imaginar las temibles consecuencias para la libertad que puede tener el mal uso de este sistema.

Por esa doble cara, una amable y otra oscura, se comprende que la reputación sea una palabra de fama ambivalente. Es un concepto humano básico, en principio positivo, pero que puede inducir a la manipulación, para conseguir fines ilícitos. De ahí la importancia de una aproximación crítica, que se pregunte por el qué y el cómo

de la reputación, pero que no deje de indagar sobre el porqué y el para qué de este valor (Eisenegger, 2009).

Quizá lo dicho hasta aquí sobre la relevancia de este intangible en el terreno personal, profesional y social, puede ser suficiente para justificar el interés de una mirada más cercana a la reputación.