

# LA CONFIABILIDAD: EL LUGAR DONDE LA CONFIANZA DE *EGO* Y LA PROMESA DE *ALTER* PUEDEN ENCONTRARSE

TRUSTWORTHINESS: THE PLACE WHERE *EGO* TRUST AND *ALTER'S* PROMISE CAN  
MEET

José A. Brandín<sup>1</sup>: *Ramón Llull, La Salle. España.*

José Daniel Barquero: *ESERP. España.*

## Cómo citar este artículo:

Brandín, José A. y Barquero, José Daniel (2024). La confiabilidad: el lugar donde la confianza de *ego* y la promesa de *alter* pueden encontrarse [Trustworthiness: the place where ego trust and *alter's* promise can meet]. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.35669/rcys.2024.29.e298>

## RESUMEN

**Introducción:** El artículo examina la relación entre la práctica de hacer promesas y la generación de confianza interpersonal. Explora diversas teorías filosóficas y morales para entender cómo las promesas influyen en las obligaciones y la confianza. **Metodología:** Se realiza un análisis teórico y filosófico, revisando conceptos clásicos y contemporáneos sobre promesas y confianza, incluyendo autores como John Locke, David Hume y otros.

**Resultados:** El estudio destaca la complejidad y las implicaciones morales de las promesas, mostrando cómo generan obligaciones y confianza. Se aborda la paradoja de prometer y la influencia de circunstancias imprevistas en el cumplimiento de promesas.

**Conclusiones:** El artículo concluye que la confiabilidad en el cumplimiento de promesas es crucial para la confianza interpersonal. Se subraya la importancia de entender las promesas como compromisos morales y su impacto en la construcción de relaciones basadas en la confianza.

## Palabras clave:

confianza, promesas, obligaciones, teorías filosóficas, confiabilidad, relaciones interpersonales, compromisos morales.

<sup>1</sup> **José A. Brandín:** Actualmente, ocupa el cargo de Chief Audit Officer en Viva Aerobus y es autor de varios libros y publicaciones relacionadas con el control interno y la confianza en las organizaciones. Su investigación se centra en mejorar los marcos de control interno y la relación entre confianza y control. <https://orcid.org/0009-0008-5982-9944>



## ABSTRACT

**Introduction:** The article investigates the relationship between the practice of making promises and fostering interpersonal trust. It explores various philosophical and moral theories to understand how promises influence obligations and trust. **Methodology:** A theoretical and philosophical analysis is conducted, reviewing classical and contemporary concepts on promises and trust, including authors like John Locke and David Hume. **Results:** The study highlights the complexity and moral implications of promises, showing how they create obligations and trust. It addresses the paradox of promising and the impact of unforeseen circumstances on fulfilling promises. **Conclusions:** The article concludes that reliability in fulfilling promises is crucial for interpersonal trust. It emphasizes the importance of understanding promises as moral commitments and their impact on building trust-based relationships.

### Keywords:

trust, promises, obligations, philosophical theories, reliability, interpersonal relationships, moral commitments.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el complejo mundo de las relaciones públicas, la confianza se erige como un pilar fundamental, un elemento que, más allá de ser meramente deseable, es imprescindible para el éxito sostenible de cualquier interacción organizacional. En este artículo se propone explorar la dinámica intrincada de la confianza en las relaciones públicas, poniendo especial énfasis en el rol que juega la confiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir promesas y mantener compromisos. La confianza, en este contexto, no solo se percibe como una creencia o esperanza, sino que se convierte en una expectativa tangible y medible de comportamiento y resultados.

La confiabilidad, en la práctica de las relaciones públicas, actúa como un puente entre las promesas dadas y la confianza generada. Este nexo se examina bajo la lupa de diversas teorías y enfoques, reconociendo que cada interacción entre una organización y sus públicos es una oportunidad para fortalecer o debilitar este vínculo. Las promesas, por su naturaleza, implican un compromiso futuro; son proyecciones de la intención y capacidad de una entidad para actuar de manera coherente y responsable. En este escenario, la confiabilidad no solo se refiere a la capacidad de cumplir promesas, sino también a la habilidad para gestionar expectativas y comunicar de manera efectiva en situaciones cambiantes y, a veces, impredecibles.

Este estudio también pone de relieve la importancia de la ética en las relaciones públicas. La ética, intrínsecamente ligada a la confiabilidad, es la brújula que guía no solo el cumplimiento de promesas, sino también la forma en que estas se formulan y se comunican. En un mundo cada vez más conectado y transparente, la ética se convierte en un componente esencial para la construcción de una confianza duradera. Así, la confiabilidad y la ética se entrelazan, formando el cimiento sobre el cual se construyen relaciones públicas sólidas y respetadas.

En un enfoque más amplio, se pretende sentar las bases para un análisis exhaustivo de cómo la confiabilidad, al cumplir promesas y al manejar las expectativas de manera ética y efectiva, se convierte en un catalizador para la generación de confianza en las relaciones públicas. Se explorará cómo la confianza no solo afecta las relaciones entre una organización y sus públicos, sino que también impacta en la percepción de la marca, la lealtad del cliente y, en última instancia, en el éxito organizacional. En este contexto, la confiabilidad emerge no solo como una responsabilidad ética, sino también como una estrategia crucial para el fortalecimiento y el desarrollo de relaciones públicas eficaces y duraderas.

Este artículo explora en profundidad la relación intrínseca entre la confiabilidad y la confianza en el contexto de las relaciones públicas, un terreno donde la gestión de la confianza es esencial para el éxito.

## **2. OBJETIVOS**

El propósito principal de este artículo es explorar la interconexión entre la confiabilidad y la construcción de la confianza en el campo de las relaciones públicas. Los objetivos específicos incluyen:

1. Analizar cómo las promesas y su cumplimiento afectan la percepción de confiabilidad en las organizaciones.
2. Explorar el impacto de la confiabilidad en la construcción y mantenimiento de relaciones públicas efectivas.
3. Proponer un marco teórico que vincule la ética, las promesas y la confianza en las relaciones públicas.

Estos objetivos se han establecido con la intención de proporcionar una comprensión más profunda de cómo la confiabilidad, a través de la gestión de promesas y expectativas, forma la base de la confianza en las relaciones públicas.

## **3. METODOLOGÍA**

En el ámbito de las relaciones públicas, la confiabilidad se convierte en un activo invaluable. La presente investigación busca arrojar luz sobre cómo las promesas y el cumplimiento de las mismas en este campo contribuyen directamente a la construcción y fortalecimiento de la confianza

Esta investigación se basa en el método de revisión bibliográfica. Se ha consultado una amplia gama de fuentes teóricas y empíricas, incluyendo trabajos filosóficos, sociológicos y de comunicación, con especial atención en la relación entre confiabilidad, confianza y promesas. Los autores revisados abarcan desde clásicos como John Locke y David Hume hasta pensadores contemporáneos, proporcionando un espectro completo de perspectivas sobre nuestra temática.

Los textos seleccionados fueron analizados críticamente para comprender cómo se articulan las promesas y la confianza en el ámbito de las relaciones públicas. Además, se ha dado especial importancia a la interpretación de cómo estos conceptos se aplican en la

práctica de las relaciones públicas, y cómo influyen en la percepción pública de la confiabilidad de una organización.

#### 4. La naturaleza y consecuencias de las promesas en la construcción de la confianza

Nos encontramos muy lejos del mundo deónticamente perfecto, donde todo lo obligatorio se cumple y todas las prohibiciones se respetan: un mundo en el cual ni las promesas de unos, ni la confianza de otros, se verían intencionadamente malogradas. Un mundo en el que prometer y confiar podrían llegar a ser considerados las dos caras de una misma moneda. ¿Pero cuál es la relación entre prometer y confiar en la cotidianidad? ¿Realmente, como escribe Hannah Arendt, son “las promesas vinculantes [...] islas de seguridad [...] en el amenazante mar de lo incierto”<sup>2</sup>?

La búsqueda de una respuesta satisfactoria a estas preguntas puede emprenderse profundizando en la naturaleza y las consecuencias de las promesas, más allá de la propuesta de John Locke que, a falta de una, ofrece tres posibles razones a este fin:

Que los hombres han de cumplir sus promesas es ciertamente una gran e innegable regla de la moralidad. Pero si se pregunta a un cristiano por qué ha de cumplir un hombre su palabra, responderá, porque Dios, que tiene el poder de la vida eterna y la muerte, así lo exige<sup>3</sup>. Pero si se pregunta a un seguidor de Hobbes, responderá, porque la sociedad así lo requiere y el Estado te castigará si no lo haces. Y si se hubiese preguntado a uno de los antiguos filósofos, él hubiese respondido: porque romper promesas es deshonesto, por debajo de la dignidad de la persona y opuesto a la virtud, que es la mayor perfección de la naturaleza humana.<sup>4</sup>

Claus Offe, con no menor convicción que Locke respecto de esta obligación, afirma que: “Cumplir las promesas [...] es la versión activa de decir la verdad. [Cumplir las promesas] es decir la verdad no sobre hechos “dados” en el mundo, sino confirmando proposiciones concernientes a mi propia acción futura, haciendo así que se conviertan en verdad”.<sup>5</sup> Mientras que Annette Baier plantea su fascinación por el fenómeno de las promesas dejando entrever un sutil escepticismo que invita a la reflexión: “Las

---

<sup>2</sup> [...] las promesas vinculantes, cual islas de seguridad [...] en el amenazante mar de la incertidumbre [...]. [...] die bindenden Versprechen, welche wie Inseln der Sicherheit [...] in das drohende Meer des Ungewissen [...]. Arendt, H. (1967), p. 232 (Traducción del autor).

<sup>3</sup> Catecismo de la Iglesia Católica, Tercera Parte “La Vida en Cristo”, Segunda Sección “Los Diez Mandamientos”, p. 2147, [https://www.vatican.va/archive/catechism\\_sp/p3s2c1a2\\_sp.html](https://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s2c1a2_sp.html)

<sup>4</sup> That men should keep their promises is certainly a great and undeniable rule in morality. But if a Christian is asked why a man must keep his word, he will answer: because God, who has the power of eternal life and death, requires him to. But if a follower of Hobbes is asked why, he will answer: because the public requires it, and the state will punish you if you don't. And if one of the old philosophers had been asked, he would have answered: because breaking promises is dishonest, below the dignity of a man, and opposite to virtue, which is the highest perfection of human nature. Locke, J. [1690(2007)], Libro I, Capítulo III (Traducción del autor).

<sup>5</sup> Promise-keeping [...] is just the active version of truth telling. It is truth telling not about “given” facts in the world, but actively redeeming propositions concerning my own future action, thereby *making* them true. Offe, C. (Editado por Warren, M. E.) (1999), p. 74 (Traducción del autor).

promesas son un muy ingenioso invento social y la confianza en aquellos que nos ofrecen sus promesas es un complejo y sofisticado logro moral”.<sup>6</sup>

Y es que, aunque pudiera no parecerlo, esta cuestión arrastra una larga controversia, hasta el punto de que en la literatura se ha consolidado el concepto de la conocida como ‘paradoja de prometer’. Una de las versiones más reconocibles de la misma es la de David Hume, quien, desde su utilitarismo clásico, comienza considerando que resulta “misterioso e incomprensible” que el mero hecho de comunicar una intención proporcione a quien promete una razón, motivo u obligación para hacer lo prometido: “[cada nueva promesa] es una de las operaciones más misteriosas e incomprensibles que pueden ser imaginadas [...], en la cual una cierta forma de palabras, junto con una cierta intención, cambia por completo la naturaleza de un objeto externo e incluso de una naturaleza humana”.<sup>7</sup> Hume parece resignarse, a falta de mejor explicación, a considerar la obligación que genera el prometer como una útil ficción sostenida colectivamente por su positivo efecto sobre la coordinación social; una utilidad que se vería mermada con cada incumplimiento, más allá del impacto en el beneficiario de la promesa en cuestión: “no podemos concebir cómo la utilización de una cierta forma de palabras puede causar una diferencia material. Aquí, por lo tanto, fingimos un nuevo acto de la mente, que denominamos la volición de una obligación, y de este suponemos que depende su moralidad”.<sup>8</sup>

John B. Rawls coincide con Hume en subrayar las ventajas sociales de la institución de la promesa:

La práctica de prometer existe precisamente con este fin [que ambas partes puedan acceder a los beneficios de su cooperación]; y así, mientras que pensamos en las exigencias morales como lazos que nos son impuestos, algunas veces nos los imponemos a nosotros mismos deliberadamente para nuestra ventaja. Por ello, el prometer es un acto realizado con la pública intención de incurrir en una obligación cuya existencia en las circunstancias que concurren promueve nuestros fines. Queremos que esta obligación exista, que sea conocido que existe y queremos que otros sepan que reconocemos este vínculo y que intentamos someternos a él.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Promises are a most ingenious social invention, and trust in those who have given us promises is a complex and sophisticated moral achievement. Baier, A. (1986), p. 246 (Traducción del autor).

<sup>7</sup> [Each new promise] is one of the most mysterious and incomprehensible operations that can possibly be imagined, and may even be compared to transubstantiation, or holy orders [...], where a certain form of words, along with a certain intention, changes entirely the nature of an external object, and even of a human nature. Hume, D. [1739-1740(2009)], T,3.2.5 p. 788 (Traducción del autor).

<sup>8</sup> [...] we cannot readily conceive how the making use of a certain form of words should be able to cause any material difference. Here, therefore, we feign a new act of the mind, which we call the willing an obligation; and on this we suppose the morality to depend. Hume, D. [1739-1740(2009)], T,3.2.5 p. 788 (Traducción del autor).

<sup>9</sup> The practice of promising exists for precisely this purpose [so that both parties can gain from the benefits of their cooperation]; and so while we normally think of moral requirements as bonds laid upon us, they are sometimes deliberately self-imposed for our advantage. Thus, promising is an act done with the public intention of deliberately incurring an obligation the existence of which in the circumstances will further one's ends. We want this obligation to

Si bien Rawls, a diferencia de Hume, pone el acento en la obligación que la voluntaria participación en la práctica de prometer conlleva para todos aquellos que se benefician de ella, por delante de consideraciones utilitaristas: “Implicarse en una práctica, el realizar aquellas acciones especificadas por la práctica, significa seguir las reglas apropiadas”<sup>10</sup>, mientras que “un caso particular no puede ser una excepción a una regla de una práctica [sino] una precisión o una especificación ampliada de la regla”.<sup>11</sup> Esta obligación se extiende incluso a aquellos que considerasen incurrir en un incumplimiento que pudiera no ser detectado, pues pese a no socavar la institución en apariencia –ni asumir por ello el riesgo de la censura del beneficiario de la promesa y de terceros–, les beneficiaría injustamente. A lo cual Julia Driver añade, para mayor precisión y parafraseando a Rawls, respecto del mencionado incumplimiento de las reglas en el contexto de la práctica de las promesas, que “es injusto, pues los que incumplen las promesas se benefician sin soportar los costes. En el caso de las promesas, esto es cumplir la promesa realizada”.<sup>12</sup> Rawls concluye así, que los que participan voluntariamente en la justa práctica de prometer respetando sus reglas tienen derecho, atendiendo al “principio de equidad”<sup>13</sup>, a la misma conducta por parte de aquellos que se han beneficiado o se beneficiarán de ella.

Pero no todos los autores suscriben con igual entusiasmo la teoría de la práctica social. Desde su perspectiva contractualista, Thomas M. Scanlon la considera innecesaria al efecto de que las promesas se perfeccionen y resulten vinculantes: “Yo argumentaré que el daño de romper una promesa y el daño de hacer una falsa promesa son instancias de una familia general de daños morales que no está relacionada con las prácticas sociales, sino con lo que debemos a otras personas cuando hemos permitido que se formen expectativas sobre nuestra futura conducta”.<sup>14</sup> Y aunque, afirma este autor, son diversas

---

exist and to be known to exist, and we want others to know that we recognize this tie and intend to abide by it. Rawls, J. B. [1971(1999)], p. 305 (Traducción del autor).

<sup>10</sup> To engage in a practice, to perform those actions specified by a practice, means to follow the appropriate rules. Rawls, J. B. (1955), p. 26 (Traducción del autor).

<sup>11</sup> [...] a particular case cannot be an exception to a rule of a practice [but] a qualification or a further specification of the rule. Rawls, J. B. (1955), p. 27 (Traducción del autor).

<sup>12</sup> [...] is not fair since the promise-breakers benefit without taking on the costs. In the case of promises, this is keeping the promise that was made. Driver, J. (Editado por Scheinman, H.) [(2011)], p. 193 (Traducción del autor)

<sup>13</sup> El principio [de equidad] sostiene que a una persona se le exige que haga su parte atendiendo a las reglas de una institución si dos condiciones se cumplen: primero, la institución es justa (o equitativa), esto es, satisface los dos principios de justicia; y segundo, uno ha aceptado voluntariamente los beneficios del acuerdo o ha obtenido ventaja de las oportunidades que ofrece en beneficio de los propios intereses. La idea principal es que, si un número de personas se incorporan a una mutuamente ventajosa empresa cooperativa de acuerdo con unas reglas y de esta manera restringen su libertad de la manera necesaria para generar ventajas para todos, aquellos que se han sometido a estas restricciones tienen derecho a una aquiescencia similar por parte de aquellos que se han beneficiado de dicha sumisión. No debemos aprovecharnos del trabajo cooperativo de los demás sin hacer nuestra alícuota parte.

This principle [of fairness] holds that a person is required to do his part as defined by the rules of an institution when two conditions are met: first, the institution is just (or fair), that is, it satisfies the two principles of justice; and second, one has voluntarily accepted the benefits of the arrangement or taken advantage of the opportunities it offers to further one's interests. The main idea is that when a number of persons engage in a mutually advantageous cooperative venture according to rules, and thus restrict their liberty in ways necessary to yield advantages for all, those who have submitted to these restrictions have a right to a similar acquiescence on the part of those who have benefited from their submission. We are not to gain from the cooperative labors of others without doing our fair share. Rawls, J. B. [1971(1999)], p. 96 (Traducción del autor)

<sup>14</sup> I will argue, however, that the wrong of breaking a promise and the wrong of making a lying promise are instances of a more general family of moral wrongs which are concerned not with social practices but rather with what we owe to

las maneras mediante las cuales se puede dar pie a dichas expectativas y con independencia de que ello suceda intencionadamente o no: “Prometer es un caso especial, diferenciado en parte por el tipo de razón que aquel a quien le han prometido tiene para creer que quien ha prometido cumplirá”.<sup>15</sup> Scanlon desarrolla esta idea partiendo de que “un acto es [moralmente] erróneo si su ejecución bajo las presentes circunstancias pudiera ser desautorizada por cualquier conjunto de principios para la regulación general de la conducta que nadie pudiese razonablemente rechazar como base de un acuerdo general informado y voluntario”.<sup>16</sup> Esta definición se articula adoptando la forma concreta del denominado Principio F: “un principio de fidelidad que requiere la ejecución [de lo prometido] en vez de la compensación”<sup>17</sup>, salvo que quien aceptó la promesa exonere a quien la ofreció de su cumplimiento. En el buen entendido, como explica Charles Fried, como muchos otros autores antes que él, que “identificamos como una necesaria condición adicional de la obligación promisoria el que la promesa sea aceptada. La necesidad de la aceptación muestra que la relación moral promisoria es voluntaria por ambas partes”.<sup>18</sup> Scanlon argumenta en consecuencia, que lo que descalifica cualquier violación del Principio F y por tanto de las promesas es que nadie puede rechazar razonablemente que se actúe de acuerdo con dicho principio en ausencia de “especiales” razones que lo justifiquen:

Principio F: Si

- (1) A voluntaria e intencionadamente lleva a B a esperar que A hará X (excepto si B consiente que A no lo haga);
- (2) A sabe que B quiere asegurarse de ello;
- (3) A actúa con el objetivo de ofrecer este aseguramiento y tiene buenas razones para pensar que así lo ha hecho;
- (4) B sabe que A tiene las convicciones y las intenciones anteriormente descritas;
- (5) A intenta que B sepa esto y sabe que B lo sabe; y
- (6) B sabe que A tiene este conocimiento e intención; entonces, en ausencia de una especial justificación, A debe hacer X salvo que B consienta que X no se haga.<sup>19</sup>

---

other people when we have led them to form expectations about our future conduct. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 296 (Traducción del autor)

<sup>15</sup> Promising is a special case, distinguished in part by the kind of reason that the promisee has for believing that the promiser will perform. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 306 (Traducción del autor)

<sup>16</sup> [...] an act is [morally] wrong if its performance under the circumstances would be disallowed by any set of principles for the general regulation of behavior that no one could reasonably reject as a basis for informed, unforced general agreement. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 153 (Traducción del autor).

<sup>17</sup> [...] a principle of fidelity that requires performance rather than compensation [...]. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 304 (Traducción del autor).

<sup>18</sup> [...] we identify as a further necessary condition of promissory obligation that the promise be accepted. The need for acceptance shows the moral relation of promising to be voluntary on both sides. Fried, C. [1981(2015)], p. 43 (Traducción del autor).

<sup>19</sup> Principle F: If (1) A voluntarily and intentionally leads B to expect that A will do X (unless B consents to A's not doing so); (2) A knows that B wants to be assured of this; (3) A acts with the aim of providing this assurance, and has good reason to believe that he or she has done so; (4) B knows that A has the beliefs and intentions just described; (5) A

No obstante, los críticos del Principio F, como Margaret Gilbert, argumentan que aun asumiendo que este fuese válido, explicaría la obligación moral de respetar las promesas realizadas con carácter general, pero “*no la existencia de derechos específicos de aquellos que aceptan las promesas*”.<sup>20</sup>

Frente al menor o mayor escepticismo respecto del origen y función de la práctica de prometer o de su capacidad para generar obligaciones en los que prometen a favor de quienes aceptan las promesas, cabe también una propuesta de máximos, como la de Harold A. Prichard, quien, no sin dejar entrever cierta duda, considera como una verdad a priori que la mera identificación de algo como una promesa obliga incondicionalmente: “Una vez se denomina un acto como una promesa, todas las preguntas sobre si hay una obligación de hacerlo parecen haber desaparecido”.<sup>21</sup>

Asumimos así la presunción de que la promesa vincula a aquel cuya promesa ha sido aceptada en los términos estipulados e independientemente de pasadas o futuras acciones por parte de quien la aceptó – a diferencia de lo que sucede en los acuerdos, en los cuales existe un *quid pro quo* y una interdependencia en forma de recíproca condicionalidad. Consecuentemente, la promesa confiere a su beneficiario los derechos de exigencia y de exoneración de su cumplimiento. Cuestión diferente es, si el cumplimiento de la promesa es incondicional en el sentido de que no pueda verse expuesto a otras circunstancias ajenas a la voluntad de quien ha prometido.

En nuestra aproximación al acto de prometer, no entramos a valorar la capacidad real y verdadera intención de cumplir por parte de quien promete, pues tan cierto es que ambas condicionarán la probabilidad del cumplimiento como que desde la perspectiva de quien acepta la promesa, razonablemente informado y de buena fe, no variará el derecho presumiblemente adquirido frente a quien promete. Un aspecto debatido y relacionado con los derechos que prometer puede crear, pero cuya consideración nos desviaría de nuestro análisis, es si también los confiere a los potenciales indirectos beneficiarios de la realización de lo prometido y, en su caso, cuáles son, como cuando yo te prometo a ti que haré algo por ella e incumplo: ¿tiene ella derecho a reclamármelo a mí, suponiendo que esté informada de esta circunstancia o solo puede hacerlo a ti?

## **5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. Compromisos y confianza un análisis de las dinámicas de promesa en relaciones públicas**

Los resultados que se presentan a continuación tienen implicaciones directas en el mundo de las relaciones públicas. Se analiza cómo la confiabilidad se traduce en la percepción de confianza por parte de los *stakeholders* y cómo esto impacta en la gestión de la reputación

---

intends for B to know this, and knows that B does know it; and (6) B knows that A has this knowledge and intent; then, in the absence of special justification, A must do X unless B consents to X not being done. Scanlon, T.M. [1998(2000)], p. 304 (Traducción del autor).

<sup>20</sup> Scanlon's principle is not equipped, in and of itself, to account for promisee's rights and the correlative directed obligations of promisors. Gilbert, M. (Editado por Gilbert, M.) (2014), p. 293 (Traducción del autor).

<sup>21</sup> Once call some act a promise, and all question of whether there is an obligation to do it seems to have vanished. Prichard, H. A. [(1968)], p. 198 (Traducción del autor)



### 5.1. ¿Obligan incondicionalmente las promesas?

Tras la recapitulación, comenzamos por la primera cuestión suscitada en un inicio y, más concretamente, por la relacionada con la obligación que puede suponer prometer —comprometerse a algo con alguien— de forma voluntaria e incondicional, una vez la promesa ha sido de algún modo aceptada por el beneficiario de esta. Aceptación, que completa o perfecciona la promesa diferenciándola de lo que de otra manera no pasaría de ser una mera declaración de intenciones u ofrecimiento genérico, a modo de regalo que se ofrece y no pasa de ser un remedo de tal en tanto no es aceptado.

Desde una perspectiva basada en la confluencia de voluntades, autores como Gilbert argumentan que prometer requiere un voluntario “compromiso conjunto” para alcanzar un objetivo común, por parte de quien promete y de quien acepta la promesa, que haría responsable a cada uno de ellos de cualquier incumplimiento frente a todas las partes – esta última precisión puede parecer obvia, pero responde al hecho de que un compromiso conjunto, que no es una mera agregación de los individuales sino un único compromiso adquirido por varias personas, puede ser contraído por más de dos. También es característico del compromiso conjunto tanto el que no puede ser rescindido unilateralmente en condiciones normales como la concurrencia en la promesa de dos distintas obligaciones en un único acto:

Esta perspectiva de sujeto plural basada en el compromiso conjunto permite la posibilidad de que alguien que promete tenga dos obligaciones diferenciadas como resultado de la promesa: tiene una obligación de compromiso conjunto de cumplir la promesa y también está obligado moralmente a cumplirla [a título individual] considerando el contenido y las circunstancias de la promesa. Solo la primera de estas dos obligaciones es compartida por quienes prometen, independientemente del contenido y las circunstancias de la promesa.

Asumiendo la lógica del compromiso conjunto puede establecerse como criterio que una promesa completa y plenamente vinculante es solo aquella en la que concurren las dos obligaciones mencionadas. Lo cual ayuda a explicar las lógicas reservas respecto del compromiso derivado de la promesa de un acto inmoral o de una promesa obtenida bajo coacción, en las cuales el segundo tipo de obligación que es individual y de naturaleza moral es más que cuestionable. Quizá no resulte sencillo anticipar como resuelve alguien íntegro el dilema moral que supone haber prometido algo inmoral, pero cabe esperar que se sienta mucho más obligado por una promesa moral que por una que no lo es y que al no serlo debiera conducirle moralmente a reconsiderar su cumplimiento – aunque no se trate, por ejemplo, del caso extremo de una vendetta.

Habiendo precisado las obligaciones que concurren en una voluntaria, incondicional, moral y aceptada promesa, cabe considerar el impacto sobre la expectativa de su cumplimiento, no rescindible unilateralmente, derivado de un cambio de tal calado en las

circunstancias que objetivamente lo hiciesen parcial o totalmente impracticable. Autores como Driver afirman frente a esta disyuntiva que las “obligaciones que generan las promesas son pro tanto”, lo cual equivale a decir, tanto como sea posible, en caso de que su pleno cumplimiento no resulte viable por causas no imputables a las partes, razonablemente imprevisibles y en rigor excepcionales. Lo cual recuerda inevitablemente a la regla supletoria de *rebus sic stantibus* que flexibiliza el principio fundamental del *pacta sunt servanda* ante supuestos en los que la prestación ha devenido –con posterioridad a la constitución de la obligación y antes de su cumplimiento– de forma imprevisible en extraordinariamente onerosa. Por lo que nos parece oportuno, sin pretensión alguna de judicializar el análisis, acogernos a los criterios reiterados –y no por ello menos interpretables– por la jurisprudencia del Tribunal Supremo desde 1957 en el sentido de que la mencionada excepcionalidad se basa al menos en: “[la] alteración extraordinaria de las circunstancias en el momento de cumplir [...]; una desproporción desorbitante, fuera de todo cálculo [...]; y que todo ello acontezca por la sobrevenida de circunstancias radicalmente imprevisibles [...]”. Si bien, una vez abiertos a este escenario, no son pocas las dudas que se plantean, como, por ejemplo y sin ánimo exhaustivo, las siguientes:

- ¿Cómo sabrá quién acepta la promesa que esta se ofrece condicionalmente o pro tanto? ¿Quién promete ha de precisar este extremo o puede considerarse evidente? Y aunque lo aclare, ¿hasta qué punto es posible, en ese caso, establecer al prometer el límite de lo ordinario frente a lo extraordinario habida cuenta que lo último se supone impredecible?
- ¿Significa esto que si resulta una mayor utilidad general –o conveniencia personal– como resultado neto de incumplir la promesa, frente a la alternativa de cumplirla, se justifica su incumplimiento parcial o total? Algo con lo que está de acuerdo y sin ningún empacho el pragmático político y filósofo Marco Tulio Cicerón, cuando escribe que “tampoco hay que guardar las promesas [...] en caso de que te causen más daño a ti que beneficio a aquel al que lo prometiste”, pues “hacer promesas, atenerse a los acuerdos y devolver los depósitos se convierten en no honorables si se trastoca su utilidad” debido a un cambio en las circunstancias.
- ¿Cómo se garantiza que quien ha prometido no desiste prematura e interesadamente en el cumplimiento de la promesa sin alcanzar su personal límite de lo posible en el intento? ¿El criterio válido a la hora de establecer este límite es el de quien ha de cumplir la promesa o el de su beneficiario?
- Considerando que el derecho de quien acepta la promesa persiste en principio hasta el cumplimiento de esta o la exoneración, ¿ha de conformarse quien aceptó la promesa con la compensación en relación con la parte del compromiso incumplido por ser considerado unilateralmente imposible a criterio de quien prometió y, eventualmente, en desacuerdo con el primero?

Y todo ello considerando que, en la práctica y dejando a un lado eventuales medios extremos de presión, tiene más peso la posición que mantenga quien prometió respecto del cumplimiento, que no las convicciones que sobre esta misma cuestión sostenga quien aceptó la promesa.

Driver, evitando entrar en la cuestión de si el diagnóstico de la práctica imposibilidad del cumplimiento total o parcial se ha de producir o no de mutuo acuerdo, plantea frente al sobrevenido y subjetivamente inevitable incumplimiento de la promesa, “la exigencia de hacer algo relevante que uno sí pueda hacer y sentirse mal por no ser capaz de cumplir con la obligación aún pendiente”. Y aun suponiendo, por improbable que parezca, que esto pudiera parecerle al beneficiario de la promesa el principio de una solución razonable, persisten, entre otros, los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo prevenir –o reaccionar al constatar– un incumplimiento prospectivo de la promesa consecuencia de requisitos de cumplimiento notoriamente exigentes, sino imposibles, conocidos por quien prometió al hacerlo y desconocidos por quien en su momento la aceptó la promesa?

- ¿Cómo se evita que quien promete genere, posteriormente y a su conveniencia, una situación en la cual el incumplimiento resulte inevitable? Considérese que incluso el perfecto kantiano tiene dificultades manifiestas a la hora de asegurar el cumplimiento de lo prometido en caso de darse un insuperable conflicto de imperativos categóricos.

En el buen entendido de que, por una cuestión de elemental coherencia, no se deben ofrecer ni aceptar promesas prácticamente inviables o, mejor dicho, sabiendo que lo son. Pese a lo cual, no resulta esta situación tan inusual como puede parecer: ¿cuántas promesas temerarias, excesivas o hipócritas se pronuncian –desatendiendo la tercera máxima délfica – y, además, se aceptan sin una mínima reflexión crítica? A la postre, tan viciada se encuentra una promesa que se ofrece sin la capacidad requerida o sin la intención de cumplirla como la que se acepta sospechando justificadamente que concurre alguna de las anteriores circunstancias, pese a la razón formal que asistirá en todo caso al beneficiario de la promesa para exigir su cumplimiento.

Todas las anteriores consideraciones nos devuelven a la cuestión que tratamos de aclarar respecto de la naturaleza de las promesas y sobre sus consecuencias en términos de derechos y obligaciones para ambas partes. Y, lamentablemente, en vez de con una respuesta acabamos con más preguntas que con las que empezamos, pero al menos se apunta algo más que una fundamentada intuición, pues, aunque el devenir de una voluntaria, moral y aceptada promesa está sujeto a circunstancias imprevisibles —¿qué no lo está en esta vida?— y ha de entenderse pro tanto, en condiciones normales su cumplimiento depende principalmente de la confiabilidad de quien promete.

## 5.2. La Concurrencia de la Preceptación de la Confianza de Ego por parte de *Alter* y la Aceptación de la Promesa pro tanto de *Alter* por parte de Ego

Los intentos de vincular la confianza interpersonal y las promesas no son infrecuentes en la literatura. Resulta característica de esta corriente de opinión la premisa que establece Katherine Hawley cuando afirma que “ser confiable es asegurar que nuestros compromisos son seguidos de nuestra acción [...] una persona confiable cumple sus promesas”<sup>22</sup>, no menos que la equiparación entre ambas incorporada en la definición de la confianza de Julian B. Rotter —“La confianza interpersonal se define aquí como la expectativa de alguien o de un grupo de que la palabra, promesa, afirmación verbal o escrita de otra persona resulte fiable”.<sup>23</sup>— o la conocida sentencia de Hume a este respecto: “Cuando un hombre dice prometer algo, expresa su resolución de cumplirlo; y con ello, al hacer uso de este tipo de palabras, se expone a sí mismo al castigo de que no se confíe en él nunca más si fallase”.<sup>24</sup> En este contexto resulta también interesante la definición<sup>25</sup> de la confianza de James M. Hagen y Choe Soonkyoo, pues añaden a la de Rotter una especie de salvedad frente a la concurrencia de circunstancias imprevistas — que no extraordinarias—, en cuyo caso se espera de *alter* una conducta cooperativa. Otros autores mantienen que la aceptación de las promesas requiere o incluso genera confianza en quien la acepta, como sostienen, por ejemplo, respectivamente, Michael Nagenborg —“quien acepta una promesa, necesita confiar en la persona que ha prometido”<sup>26</sup>— y Baier: “[Las promesas] no solo generan obligaciones porque quien se compromete así lo quiere, también crean confianza, dado que quien confía así lo quiere”.<sup>27</sup>

Según Hawley: “Confiar que alguien haga algo es creer que ella ha adquirido el compromiso de hacerlo y fiarse de que ella cumplirá este compromiso. [...] Para ser confiables, necesitamos evitar compromisos incumplidos”.<sup>28</sup> Esta propuesta resulta muy ilustrativa en el contexto que nos ocupa, pues la autora identifica como origen de la confianza la adquisición de un compromiso firme de *alter*, en forma de promesa o

---

<sup>22</sup> [...] to be trustworthy is to ensure that our commitments are matched by action [...]. [...] a trustworthy person keeps her promises. Hawley, K. (2019), p. 73 (Traducción del autor)

<sup>23</sup> Interpersonal trust is defined here as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon. Rotter, J. B. (1967), p. 651 (Traducción del autor).

<sup>24</sup> When a man says he promises anything, he in effect expresses a resolution of performing it; and along with that, by making use of this form of words, subjects himself to the penalty of never being trusted again in case of failure. Hume, D. [1739-1740(2002)], THN, BIII, PII, Sect.V (Traducción del autor).

<sup>25</sup> [...] “confianza” es la expectativa de que se puede uno fiar de la promesa del otro y que, frente a circunstancias imprevistas, el otro actuará para con quien confía guiado por un espíritu de cooperación.

[...] “trust” is the expectation that the promise of another can be relied on and that, in unforeseen circumstances, the other will act in a spirit of cooperation with the trustor. Hagen, J. M. y Soonkyoo, C. (1998), pp. 589-590 (Traducción del autor).

<sup>26</sup> Wer ein Versprechen annimmt, muss auf die Person, welche das Versprechen gibt, in dem soeben dargestellten Sinne vertrauen [...]. Nagenborg, M. (Editado por Maring, M.) (2010), p. 157 (Traducción del autor).

<sup>27</sup> [Versprechen] schaffen nicht nur Verpflichtungen, weil der, der sich verpflichtet, es so will, sie schaffen auch Vertrauen, weil der Vertrauende es so will. Baier, A. (Editado por Hartmann, M. y Offe, C.) (2001), p. 60 (Traducción del autor).

<sup>28</sup> To trust someone to do something is to believe that she has a commitment to doing it, and to rely upon her to meet that commitment. Hawley, K. (2019), p. 9 (Traducción del autor). To be trustworthy, we need to avoid unfulfilled commitments. Hawley, K. (2019), p. 95 (Traducción del autor).

afirmación<sup>29</sup>, aunque entiende que otro tipo de manifestaciones y acciones también pueden generar dicho compromiso:

Los casos paradigmáticos de promesa y afirmación son voluntarios y explícitos: nosotros imaginamos a quien habla diciendo “yo prometo...”, o de forma igual de clara y seria articulando una afirmación. Pero en la práctica, frecuentemente, adquirimos compromisos de modo más impreciso, por ejemplo, asintiendo con un gesto de la cabeza, fracasando al objetar frente a sugerencias o suposiciones [externas impuestas sobre nosotros], permitiendo que otros mantengan sus expectativas respecto de nosotros o recibiendo un favor en el contexto de la práctica social de la reciprocidad.<sup>30</sup>

Habiendo llegado a la conclusión de que el mejor modo de evaluar la correspondiente expectativa de cumplimiento es con base en la confiabilidad de quien promete, resulta necesario recurrir llegados a este punto a algunas de las características de nuestra interpretación de la confianza interpersonal de *ego* que resultan de especial relevancia en el contexto de la relación que le presuponemos con la correspondiente promesa voluntaria, *pro tanto*, moral y aceptada de *alter*:

- *alter* ha de ser una persona informada de la confianza que en él se deposita y ha de aceptar dicha confianza de forma expresa o consintiéndola, como alternativa al rechazo expreso de la misma; y
- *alter* ha de disfrutar de suficiente autonomía para el desarrollo del objetivo que se le confía, es decir, debe tener libertad suficiente para no responder a la confianza.

Partiendo de las premisas anteriores, la relación entre la voluntaria, *pro tanto*, moral y aceptada promesa de *alter* a *ego* y la confianza de *ego* en *alter*, se configura, tal y como se indica en el siguiente esquema: en dos pasos que incorporan, sucesivamente, tanto el respectivo ofrecimiento de la promesa y el de la confianza, como la preaceptación de la confianza de *ego* por parte de *alter* y la consiguiente aceptación de la promesa *pro tanto* de *alter* por parte de *ego*.

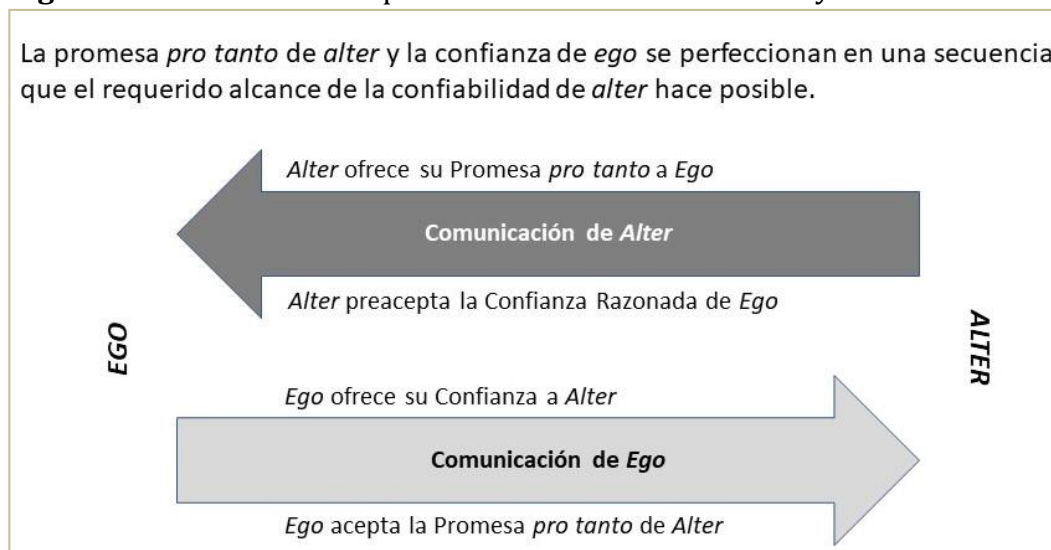
---

<sup>29</sup> [...] podemos entender que una afirmación implica una promesa [de decir la verdad] que es inmediatamente cumplida o incumplida; esto nos permite pensar que afirmar y prometer son notablemente similares, siendo plausible identificar el afirmar que *p* con prometer que *p*.

[...] we can understand assertion as involving a promise [to speak truthfully] which is immediately kept or broken; this enables us to vindicate the thought that assertion and promising are importantly similar, without implausibly identifying asserting that *p* with promising that *p*. Hawley, K. (2019), p. 70 (Traducción del autor).

<sup>30</sup> Paradigm cases of promising and assertion are voluntary and explicit: we imagine the speaker as saying, ‘I promise...’, or as clearly and seriously articulating the proposition asserted. But in practice we often acquire commitments in much less clear-cut ways, for example by nodding, by failing to object to suggestions or presuppositions, by allowing others to continue in their expectations of us, or by receiving a favour within a social practice of reciprocity. Hawley, K. (2019), p. 72 (Traducción del autor).

**Figura 1.** Relación entre la promesa *PRO TANTO* de *ALTER* y la *CONFIANZA DE EGO*.



La particularidad más notable de la propuesta que este modelo refleja radica en identificar que *alter*, cuando ofrece su promesa *pro tanto* a *ego*, también está preceptando la confianza de este último si le es ofrecida en base al alcance atribuido, en su caso, por *ego* a la confiabilidad del primero. Posteriormente, cuando *ego* ofrece, en su caso, a *alter* su confianza razonada en función de la positiva evaluación del alcance de la confiabilidad de este último, también le está aceptando a *alter* en este mismo acto su promesa voluntaria, *pro tanto* y moral. Dicho de otro modo, el aspecto novedoso de nuestra propuesta es considerar que, si *ego* valora positivamente el alcance de la confiabilidad de *alter*, puede suceder en este contexto lo siguiente y secuencialmente: que *alter* al prometer *pro tanto* precepte la eventual confianza razonada de *ego* y que este último acepte dicha promesa si finalmente ofrece su confianza razonada a *alter*. Por otra parte, la idea de que la aceptación de la promesa no ha de ser expresa, bastando el consentimiento, ya está recogida en la literatura, pues autores como David Owens insisten en que “puesto que una promesa se considera un beneficio, el silencio de quien la recibe se toma por consentimiento”.<sup>31</sup>

Para finalizar precisamos que la “perspectiva de la confianza de las obligaciones promisorias”, que plantean Daniel Friedrich y Nicholas Southwood, según la cual “hacer una promesa implica invitar a otra persona a confiar que uno hará algo”<sup>32</sup>, no acierta con la esencia de la cuestión, pues la promesa no es tanto una invitación a confiar en quien promete, sino a evaluar su confiabilidad. Otro modo, tangencial pero no por ello menos eficaz, de cuestionar la propuesta de estos autores es el de Stephen Darwall: “Una forma de ver la diferencia entre prometer e invitar a confiar es reconocer que, pese a que los que

<sup>31</sup> [...] and because a promise is normally regarded as a benefit, the promisee’s silence is usually taken as consent. Owens, D. [(2006)], p. 72 (Traducción del autor)

<sup>32</sup> [...] “Trust View” of promissory obligation, according to which making a promise involves inviting another individual to trust one to do something. Friedrich, D. y Southwood, N. (Editado por Scheinman, H.) [(2011)], p. 277 (Traducción del autor)

aceptan promesas frecuentemente creen a los que las hacen, alguien podría aceptar una promesa sin confiar [en su cumplimiento]. [...] Y aunque es posible aceptar la promesa de alguien sin confiar en que la promesa será cumplida, no es posible aceptar una invitación a confiar sin confiar”.<sup>33</sup>

Esta idea final, explica cómo la perspectiva de la confianza en las obligaciones promisorias, planteada por Daniel Friedrich y Nicholas Southwood, no aborda adecuadamente la esencia de la cuestión. En contraposición, se sostiene que hacer una promesa no es simplemente una invitación a confiar en la persona que promete, sino más bien una invitación a evaluar su nivel de confiabilidad. Tal y como se vio, Stephen Darwall, destaca que es posible aceptar una promesa sin necesariamente confiar en su cumplimiento, pero no es posible aceptar una invitación a confiar sin tener confianza en quien emite la invitación.

En el contexto de las relaciones públicas, este fenómeno resalta la importancia de la confianza y la percepción de confiabilidad por parte de los *stakeholders*. Las organizaciones y profesionales de relaciones públicas deben comprender que la construcción de la confianza va más allá de simplemente emitir promesas; implica demostrar a través de acciones consistentes que son confiables y dignas de confianza. La confiabilidad en las relaciones públicas es esencial para ganarse la confianza de los públicos clave, lo que a su vez es fundamental para el éxito en la gestión de la reputación y la construcción de relaciones sólidas.

## 6. CONCLUSIONES

A través del enfoque hacia la esencia de la confiabilidad en el ámbito de las relaciones públicas y su impacto en la construcción de la confianza, puede concluirse subrayando varios puntos clave. En primer lugar, la confiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir promesas y gestionar expectativas, emerge como un componente crítico en la percepción y valoración de la confianza por parte de públicos y *stakeholders*. Esta relación es especialmente pronunciada en las relaciones públicas, donde la integridad y la coherencia en el cumplimiento de las promesas refuerzan la reputación y credibilidad de una organización.

Asimismo, destaca la interdependencia entre confiabilidad y ética en las relaciones públicas. La ética no solo guía la formulación y comunicación de las promesas, sino que también juega un rol fundamental en la definición de la confianza. En este contexto, la confiabilidad no se limita a la mera ejecución de promesas, sino que también implica una comunicación transparente y la adaptación ética a situaciones cambiantes.

---

<sup>33</sup> One way of seeing the difference between promising and the issuing of an invitation to trust is to notice that despite the fact that promisees frequently trust their promisors to keep their promises, one can accept a promise without thus trusting. [...] But while it is possible to accept someone's promise without trusting that the promise will be kept, it is not possible to accept an invitation to trust without trusting. Darwall, S. (Editado por Faulkner, P. y Simpson, T.) [(2017)], p. 45 (Traducción del autor).

Es crucial reconocer también la contribución de diversos autores analizados en el artículo, como John Locke, David Hume, y otros pensadores contemporáneos. Sus reflexiones sobre la naturaleza de las promesas, la ética y la confianza han proporcionado perspectivas valiosas que enriquecen la comprensión de estas dinámicas en las relaciones públicas. La integración de sus teorías permite un análisis más rico y profundo sobre cómo la confiabilidad y la ética, basadas en las promesas, juegan un papel esencial en la construcción y el mantenimiento de relaciones de confianza en un ámbito tan dinámico y crucial como las relaciones públicas.

Finalmente, se propone que una gestión efectiva de la confiabilidad en las relaciones públicas no solo fortalece la confianza existente, sino que también abre caminos para la construcción de nuevas relaciones basadas en la confianza. En conclusión, la confiabilidad se presenta como una estrategia esencial para el desarrollo sostenible de relaciones públicas eficaces, donde la promesa, la ética y la confianza se entrelazan para formar la base de interacciones organizacionales exitosas.

## 7. REFERENCIAS

- Arendt, H. (1967). *Vita Activa oder vom Tätigen Leben*. R. Piper & Co. Verlag.
- Baier, A. (1986). Trust and Antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260. <https://doi.org/10.1086/292745>
- Baier, A. (2001). Vertrauen und seine Grenzen. En M. Hartmann y C. Offe (Eds.), *Vertrauen: Die Grundlage des Sozialen Zusammenhalts*, (pp. 37-84). Campus Verlag.
- Catecismo de la Iglesia Católica. (s.f.). Tercera Parte “La Vida en Cristo” [2ª Sección: “Los Diez Mandamientos”]. [www.vatican.va/archive/catechism\\_sp/p3s2c1a2\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s2c1a2_sp.html)
- Darwall, S. (2017). Trust as a Second-Personal Attitude (of the Heart). En P. Faulkner y T. Simpson (Eds.), *The Philosophy of Trust* (pp. 35-50). Oxford University Press.
- Driver, J. (2011). Promising Too Much. En H. Scheinman (Ed.) *Promises and Agreements. Philosophical Essays*. (pp. 183-197). Oxford University Press.
- Fried, Ch. (1981). *Contract as Promise. A Theory of Contractual Obligation* [2ª ed.]. Oxford University Press.
- Friedrich, D. y Southwood, N. (2011). Promises and Trust. En H. Scheinman (Ed.), *Promises and Agreements. Philosophical Essays* (pp. 277-294). Oxford University Press.
- Gilbert, M. (2014). Scanlon on Promissory Obligation: The Problem of Promisees’ Rights. En M. Gilbert (Ed.). *Joint Commitment. How We Make the Social World*. (pp. 271-295). Oxford University Press.



Hagen, J. M. y Soonkyoo, Ch. (1998). Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter. *The Academy of Management Review*, 23(3), 589-600.

Hawley, K. (2019). *How to be Trustworthy*. Oxford University Press.

Hume, D. (2002). *Dialogues concerning Natural Religion*. The Project Gutenberg EBook.

Hume, D. (2009). *A Treatise of Human Nature. Being an Attempt to Introduce the Experimental Method of Reasoning into Moral Subjects*. The Floating Press.

Locke, J. (1690). *Essay Concerning Human Understanding*. The Project Gutenberg EBook.

Nagenborg, M. (2010). Vertrauen und Datenschutz. En M. Maring (Ed.), *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung der Transaktionskosten* (pp. 153-1679). Karlsruher Institut für Technologie.

Offe, C. (1999). How Can We Trust Our Fellow Citizens? En M. Warren (Ed.), *Democracy and Trust* (pp. 42-87). Cambridge University Press.

Owens, D. (2006). A Simple Theory of Promising. *The Philosophical Review*, 115(1), 51-77. [www.jstor.org/stable/20446881](http://www.jstor.org/stable/20446881)

Prichard, H. A. (1968). *Moral Obligation and Duty and Interest: Essays and Lectures*. Oxford University Press.

Rawls, J. B. (1955). Two Concepts of Rules. *The Philosophical Review*, 64(1), 3-32. [www.jstor.org/stable/2182230](http://www.jstor.org/stable/2182230)

Rawls, J. B. (1999). *A Theory of Justice*. (1ª ed. Revisada). The Belknap Press.

Rotter, J. B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>

Scanlon, T. M. (1998). *What We Owe to Each Other* (3ª ed.). The Belknap Press.

#### CONTRIBUCIONES DE AUTORES, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

**Conceptualización:** Brandín, José A. y Barquero, José Daniel. **Metodología:** Brandín, José A. y Barquero, José Daniel. **Análisis formal:** Brandín, José A. y Barquero, José Daniel. **Curación de datos:** Brandín, José A. y Barquero, José Daniel. **Redacción-Preparación del borrador original:** Brandín, José A. y Barquero, José Daniel. **Redacción-Revisión y Edición:** Brandín, José A. y Barquero, José Daniel. **Supervisión:** Barquero, José Daniel. **Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Brandín, José A. y Barquero, José Daniel.

## AUTORES

### **José A. Brandín**

Se doctoró con sobresaliente *cum laude* en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por el Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Anteriormente, se graduó con honores en el Máster in Business Administration de la Chicago Booth School of Business de la Universidad de Chicago, estudió el Master en Economía y Administración de Empresas en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra y cursó el Máster en Dirección de Recursos Humanos en el Instituto de Empresa (IE).

Ha desarrollado su actividad profesional e investigadora en los campos de la auditoría interna, el control interno y las finanzas de empresa en España, Austria, Alemania, el Reino Unido y México, principalmente en entornos multiculturales. Cabe destacar igualmente su experiencia en el rediseño y mejora continua de procesos de negocio, al igual que en el campo de las fusiones y adquisiciones a nivel internacional, especialmente en las vertientes relacionadas con la estructuración y negociación de acuerdos y, muy especialmente, la integración post-fusión.

En la actualidad desempeña la función de Chief Audit Officer de la aerolínea mexicana Viva Aerobus. El Dr. Brandín es ponente y autor, entre otras publicaciones, de los libros 'La Empresa Buena', 'La Confianza Razonada' y 'Revisitando la Confiabilidad Situacional'. Sus investigaciones más recientes en el campo del gobierno y la cultura de las organizaciones están orientadas a la mejora de la efectividad de los marcos de control interno y a la relación entre la confianza razonada y el control.

[j\\_brandin@me.com](mailto:j_brandin@me.com)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0009-0008-5982-9944>

### **José Daniel Barquero**

Obtuvo el título de doctor honoris causa por diversas universidades en América, Europa, Asia y África, así como la Encomienda de la Orden del Mérito Civil del Gobierno de España. Con una destacada formación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, ha sido reconocido como economista colegiado número 13.049. Actualmente, ocupa la posición de profesor y director general en ESERP Business & Law School y es profesor titular de doctorado en La Salle UOLS. Su renombrada trayectoria incluye colaboraciones internacionales y la publicación de más de cuarenta libros, siendo galardonado recientemente con La Cruz Europea de Oro por su obra "Los Estados Unidos de Europa".

[jdbarquero@strategieconomicrelations.com](mailto:jdbarquero@strategieconomicrelations.com)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3927-0529>

**Google Scholar:** <https://acortar.link/mLliux>