

ST-688

Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de
Sostenibilidad e Impacto Social

Más allá del beneficio: qué hace legítima a una empresa en el siglo XXI

Javier Gómez Alonso

Joan Fontrodona

Más allá del beneficio: qué hace legítima a una empresa en el siglo XXI

Javier Gómez Alonso

Asistente de investigación

Joan Fontrodona

Profesor de Ética Empresarial y Análisis de Situaciones de Negocio y
titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación (www.cajaalta.es)

Diseño: IESE Business School – www.iese.edu

La Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social responde al compromiso de fomentar, promocionar y divulgar nuevos conocimientos sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Todo esto, a través de la generación de ideas y conceptos innovadores en el ámbito de la responsabilidad social, dirigidos especialmente al sector empresarial.

Creada en 2005, la Cátedra desarrolla proyectos de investigación, participa en congresos y conferencias, y organiza mesas redondas y actividades de divulgación sobre la responsabilidad social de la empresa.

Introducción	4
Legitimidad empresarial en el siglo XXI	4
La creciente centralidad de la legitimidad empresarial.....	5
Comprender la legitimidad empresarial	5
Por qué el beneficio ya no basta	7
La legitimidad como ejercicio responsable del poder	8
La empresa como institución social: poder económico, tecnológico y cultural	8
De agente económico a institución social	9
Las nuevas formas del poder empresarial	10
La concentración del poder tecnológico.....	12
Empresa, Estado y sociedad civil.....	13
El ejercicio responsable del poder empresarial: persona, trabajo y bien común.....	14
Poner a la persona en el centro: más allá del recurso humano	14
Trabajo, dignidad y desarrollo humano	14
Beneficio, creación de valor y bien común	15
La ética de la dirección empresarial.....	16
Tecnología e innovación: automatización, empleo y datos	17
La inteligencia artificial como prueba de legitimidad empresarial	17
Automatización y futuro del trabajo	18
Datos, poder y confianza digital	19
Innovar sin deshumanizar	20
Criterios para una innovación legítima	21
La legitimidad como creación de valor: confianza, sostenibilidad y dirección empresarial .	21
Crear valor más allá del accionista	21
Confianza y capital social.....	22
Sostenibilidad, competitividad y creación de valor	23
Dirigir empresas en clave de legitimidad.....	23
La legitimidad como tarea de la dirección.....	23
Gobernanza del propósito.....	24
Crear valor exige ampliar el horizonte de decisión.....	25
Diseñar organizaciones dignas de confianza	26
La legitimidad como tarea permanente.....	27
Conclusiones	28
Referencias	29

Introducción

En las últimas décadas, la legitimidad empresarial ha adquirido una relevancia creciente en el debate económico, social y académico. Lo que durante mucho tiempo parecía una cuestión implícita —la aceptación de la empresa por su capacidad para producir bienes o prestar servicios, generar empleo y crear riqueza— se ha convertido en un asunto central para comprender el papel que las organizaciones desempeñan en las sociedades contemporáneas. La empresa continúa siendo un agente económico indispensable, pero el alcance de sus decisiones y la amplitud de sus impactos hacen que hoy resulte necesario preguntarse no solo por los resultados que obtiene, sino también por la forma en que los alcanza y por el tipo de valor que genera.

Esta transformación responde, en buena medida, a los profundos cambios experimentados por el entorno empresarial. La digitalización, el desarrollo de la inteligencia artificial (IA), la creciente relevancia de los activos intangibles, la presión sobre la sostenibilidad, las nuevas expectativas sociales y la pérdida de confianza en muchas instituciones han ampliado el espacio de actuación de las empresas y han hecho más visibles las consecuencias de sus decisiones. En este contexto, la legitimidad deja de entenderse como un atributo dado para convertirse en una cuestión que debe construirse y justificarse de forma permanente.

Ahora bien, este cambio no implica que la empresa deba hacerse responsable de todos los problemas sociales ni que deba sustituir al Estado o a la sociedad civil. La cuestión es distinta. A medida que aumenta el poder económico, organizativo y tecnológico de las organizaciones, también lo hace la necesidad de preguntarse cómo debe ejercerse ese poder y qué responsabilidades se derivan de él. La empresa no solo produce bienes o presta servicios; también organiza trabajo, impulsa innovación, desarrolla tecnologías, transforma territorios, gestiona datos y participa en la configuración de relaciones económicas y sociales. Por ello, la legitimidad empresarial depende cada vez más del modo en que utiliza esas capacidades y del tipo de valor que crea para las personas y la sociedad.

Este cuaderno parte de una idea central: la legitimidad empresarial no se reduce a la reputación, a la opinión pública o a la aceptación social de una organización. Tampoco puede identificarse exclusivamente con el cumplimiento de la ley o con la obtención de beneficios. La legitimidad nace del modo en que la empresa ejerce el poder que posee y de su capacidad para crear valor económico, humano, social y ambiental sin deteriorar las condiciones que hacen posible esa creación de valor.

A lo largo del cuaderno se defenderá que la empresa contribuye al bien común no mediante la sustitución de otras instituciones ni a través de la asunción de responsabilidades ilimitadas, sino por medio de una determinada forma de creación de valor: la resolución de problemas reales de las personas y de la sociedad mediante el ejercicio responsable del poder que le es propio.

Con este propósito, el cuaderno comienza definiendo el concepto de legitimidad empresarial y analizando por qué el beneficio, aun siendo una condición necesaria, ya no basta para justificar plenamente la actividad de la empresa. A continuación, estudia la empresa como institución social y el aumento de su poder económico y tecnológico, para después abordar cómo ese poder se legitima o se deslegitima en el trato a las personas, en el trabajo y en los modelos de negocio. Posteriormente, analiza el ámbito de la IA, la automatización y los datos como uno de los principales espacios en los que hoy se pone a prueba la legitimidad empresarial. Finalmente, esta reflexión se concreta en la creación de valor, la confianza y el capital social, y concluye con una propuesta de criterios prácticos que puedan orientar la toma de decisiones directivas.

Legitimidad empresarial en el siglo XXI

La cuestión de la legitimidad empresarial no es nueva, pero ha adquirido una intensidad distinta en el siglo XXI. Durante mucho tiempo, la contribución económica de la empresa —producir bienes y prestar servicios, crear empleo, asumir riesgos y generar riqueza— bastaba, en gran medida, para justificar su lugar en la sociedad. Hoy esa contribución sigue siendo imprescindible, pero ya no agota la cuestión. La empresa se evalúa también por el modo en que crea valor, por los vínculos que sostiene, por los impactos que genera y por la forma en que ejerce el poder económico, organizativo y tecnológico del que dispone.

Este primer capítulo tiene una función precisa dentro del cuaderno: definir el marco desde el que se comprenderá la legitimidad empresarial. No pretende desarrollar todavía todos los retos que afectan a la empresa contemporánea —tecnología, automatización, datos, sostenibilidad, confianza o capital social—, sino ofrecer los criterios conceptuales que permitirán analizarlos en los capítulos posteriores. La tesis de fondo sostiene que una empresa es legítima porque ejerce responsablemente el poder que posee y lo orienta a la creación de valor real, no solo porque produzca beneficios, cumpla la ley o goce de buena reputación.

La creciente centralidad de la legitimidad empresarial

Durante décadas, la legitimidad de la empresa se apoyó principalmente en su función productiva: ofrecer bienes o servicios útiles, generar empleo, asumir riesgos, pagar impuestos y obtener beneficios dentro del marco legal. Bajo esta lógica, la creación de riqueza funcionaba como una de las principales justificaciones sociales de la actividad empresarial.

Sin embargo, esa explicación hoy resulta insuficiente. La empresa contemporánea opera en un entorno marcado por la digitalización, la IA, la crisis climática, la polarización social, la desinformación y una creciente desconfianza hacia las instituciones. En este contexto, las empresas ya no son evaluadas únicamente por su capacidad de producir resultados económicos, sino también por el modo en que generan esos resultados, por los impactos que producen y por la confianza que son capaces de sostener con empleados, clientes, proveedores, comunidades, inversores y reguladores.

En España, esta transformación resulta especialmente visible. Funcas, centro de análisis dedicado a la investigación económica y social, señala que una amplia mayoría de empresarios y directivos percibe un deterioro de la imagen social de la empresa: dos terceras partes de los encuestados consideran negativa la valoración que la sociedad hace de ellos y casi la mitad entiende que esa percepción ha empeorado durante los últimos años (Chuliá *et al.* 2024). Más allá del dato reputacional, esta percepción revela una cuestión de fondo: los propios empresarios consideran que la contribución económica tradicional ya no basta para justificar plenamente el papel de la empresa en la sociedad.

Una conclusión semejante aparece en el informe *Approaching the Future 2026*, elaborado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles (2026). En él se describe un contexto caracterizado por la IA, la incertidumbre geopolítica, la transformación del trabajo, la pérdida de confianza institucional y el creciente peso de los activos intangibles como factores que condicionan la dirección empresarial. De este modo, la legitimidad deja de ser un presupuesto implícito para convertirse en una condición que las organizaciones necesitan construir y sostener de manera permanente.

La cuestión, por tanto, no consiste únicamente en que la empresa sea eficiente, competitiva o rentable, sino en que pueda justificar el modo en que utiliza el poder del que dispone y el tipo de valor que genera para las personas y para la sociedad.



Comprender la legitimidad empresarial

Históricamente, el estudio de la legitimidad organizativa se ha abordado desde distintas disciplinas y perspectivas. Entre los trabajos fundacionales se encuentra el de Dowling y Pfeffer (1975, 122), quienes sostienen que una organización mantiene su legitimidad cuando existe congruencia entre los valores asociados a su actividad y las normas aceptadas por la sociedad en la que opera.

Esta definición introduce una idea decisiva: la legitimidad no depende únicamente de la eficacia de una organización, sino también de la coherencia entre su actuación y las responsabilidades que derivan de su función social. Una empresa puede ser rentable y cumplir la legislación vigente y, aun así, perder legitimidad si sus prácticas resultan incompatibles con las expectativas normativas asociadas al poder que ejerce.

Dowling y Pfeffer (1975, 123-4) distinguen, además, tres dimensiones que con frecuencia se confunden: legalidad, viabilidad económica y legitimidad. Una organización es capaz de mantener su viabilidad económica sin ser considerada legítima, del mismo modo que puede existir una distancia entre lo que la legislación permite y lo que la sociedad considera aceptable. Esta distinción ofrece una clave especialmente relevante para comprender algunos de los desafíos a los que se enfrenta la empresa en la actualidad.

En este sentido, la licencia legal autoriza a una organización a desarrollar su actividad; la legitimidad expresa, en cambio, que esa actividad es susceptible de justificarse públicamente por el modo en que se ejerce. La aceptación social tiene la capacidad de reforzar o debilitar esa legitimidad, pero no constituye por sí sola su fundamento. Una empresa puede cumplir la ley y, aun así, experimentar una pérdida de confianza, presión regulatoria, rechazo social o fuga de talento; del mismo modo, una organización que ha construido relaciones sólidas de confianza está mejor preparada para afrontar momentos de crisis o incertidumbre.

Una de las formulaciones más influyentes sobre este concepto es la propuesta por Mark C. Suchman (1995, 574), quien define la legitimidad organizativa como una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una organización son deseables o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones. Esta concepción permite comprender cómo las organizaciones llegan a ser aceptadas o cuestionadas socialmente y continúa siendo una referencia fundamental para el estudio de la legitimidad en las organizaciones.

Suchman distingue tres formas principales de legitimidad. La legitimidad pragmática se basa en los intereses de los públicos que se relacionan más directamente con la organización y en la valoración que estos hacen de las consecuencias de su actividad (1995, 578). La legitimidad moral introduce un criterio diferente: no pregunta únicamente si la organización resulta útil, sino si actúa correctamente desde un punto de vista normativo (1995, 579). Finalmente, la legitimidad cognitiva hace referencia al grado en que una organización resulta comprensible dentro del marco social en el que desarrolla su actividad o llega incluso a ser percibida como necesaria, inevitable o dada por sentada (1995, 582).

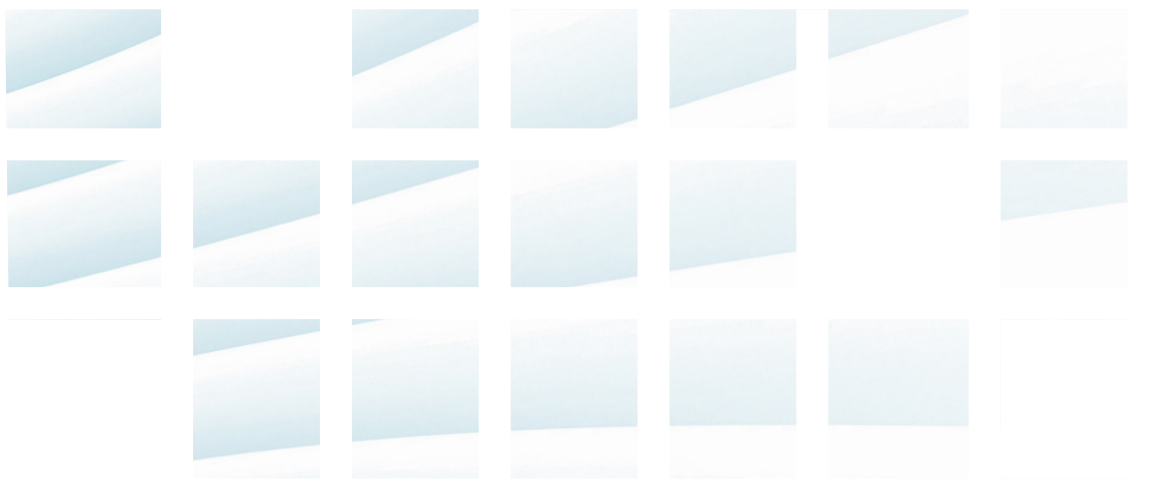
La empresa necesita poder justificar públicamente sus fines, los medios empleados para alcanzarlos y los impactos derivados de su actuación.

Estas tres dimensiones ayudan a comprender por qué la legitimidad empresarial se ha vuelto hoy más compleja. Las organizaciones necesitan seguir siendo útiles desde el punto de vista económico, pero también actuar de acuerdo con criterios moralmente justificables y ofrecer un comportamiento coherente que contribuya a generar confianza en contextos marcados por la incertidumbre.

Ahora bien, el enfoque de Suchman se centra principalmente en cómo la legitimidad es reconocida socialmente. El objetivo de este cuaderno es distinto. La cuestión que aquí interesa no consiste solo en explicar por qué una organización se percibe como legítima, sino en preguntarse qué razones justifican que merezca serlo.

Esta ampliación aparece con claridad en el trabajo de Palazzo y Scherer (2006). Estos autores sostienen que, en sociedades globalizadas y crecientemente plurales, la legitimidad empresarial no puede descansar solo en la utilidad o en la aceptación social, sino que exige una justificación pública de las decisiones mediante procesos de deliberación, argumentación y rendición de cuentas ante quienes resultan afectados.

Desde esta perspectiva, la legitimidad empresarial no puede identificarse simplemente con la popularidad, la



reputación o la ausencia de conflicto. Estos indicadores son susceptibles de reflejar la calidad de la relación entre la empresa y su entorno, pero ninguna constituye por sí sola el fundamento de la legitimidad. La empresa necesita poder justificar públicamente sus fines, los medios empleados para alcanzarlos y los impactos derivados de su actuación.

Esta comprensión permite entender también la responsabilidad empresarial desde una lógica de vínculo. La empresa no responde únicamente porque determinados grupos formulen expectativas sobre ella, sino porque mantiene relaciones estables con trabajadores, clientes, proveedores, inversores, territorios e instituciones cuya actividad hace posible su existencia y que, al mismo tiempo, se ven afectados por sus decisiones.

En este contexto adquiere especial relevancia la noción de *licencia social para operar*. A diferencia de la autorización jurídica, la licencia social no se concede mediante un procedimiento formal, sino que expresa el grado de confianza práctica que una organización mantiene con las personas y comunidades vinculadas a su actividad. No constituye el fundamento último de la legitimidad, sino una de sus consecuencias más visibles. Ahí donde la empresa ejerce responsablemente el poder que posee y fortalece las relaciones de cooperación necesarias para desarrollar su actividad, la licencia social tiende a fortalecerse; cuando esas relaciones se deterioran, también lo hace su capacidad para operar con estabilidad.

Al respecto, la aportación de Ángel Alloza (s. f.) CEO de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y especialista en gestión de la reputación y los intangibles, resulta especialmente útil para trasladar esta idea al ámbito de la gestión. La confianza, la reputación y la marca no constituyen el fundamento de la legitimidad, pero sí permiten observar la calidad de la relación que la empresa mantiene con sus grupos de interés. Cuando esas relaciones se deterioran, la pérdida de legitimidad termina afectando a la atracción de talento, la financiación, la fidelidad de los clientes, las relaciones institucionales o la estabilidad de la organización.

La cuestión decisiva no es solo si la empresa gana dinero, sino si lo gana creando valor real y evitando trasladar costes injustos a otros actores.

Por qué el beneficio ya no basta

El beneficio es una condición imprescindible para la continuidad de la empresa. Sin rentabilidad no hay inversión, empleo, innovación ni continuidad. Una empresa que no crea valor económico difícilmente puede sostener su actividad ni cumplir una parte esencial de su función social. La cuestión, por tanto, no es si el beneficio resulta necesario, sino si basta por sí solo para valorar el éxito de la empresa y justificar su actuación.

Esta idea puede reforzarse con la tesis de Colin Mayer (2018, 39-40), para quien el beneficio no constituye el propósito último de la empresa, sino una condición necesaria para hacerlo posible. Desde esta perspectiva, la empresa no tiene como finalidad simplemente ganar dinero, sino resolver de manera rentable problemas reales de las personas, las comunidades y el planeta. La rentabilidad permite sostener la actividad empresarial y asegurar su continuidad, pero no define por sí sola su propósito.

Esta distinción ayuda a precisar por qué el beneficio ya no basta como fundamento de legitimidad. Una empresa puede obtener beneficios y, sin embargo, deteriorar los vínculos que hacen posible su actividad: la confianza de sus trabajadores, la relación con sus proveedores, la calidad de su impacto ambiental, la cohesión del territorio o la estabilidad de las comunidades en las que opera. Así pues, la cuestión decisiva no es solo si la empresa gana dinero, sino si lo gana creando valor real y evitando trasladar costes injustos a otros actores.

Recientes publicaciones sobre sostenibilidad empresarial apuntan en esta misma dirección. En este sentido, el informe *Tendencias ESG 2026* señala que el debate sobre sostenibilidad se está desplazando desde el mero cumplimiento regulatorio hacia su integración estratégica como palanca de competitividad, innovación y creación de valor (Forética 2026). Este planteamiento resulta coherente con la tesis de este capítulo: cumplir la ley y obtener beneficios son condiciones necesarias, pero la legitimidad requiere además incorporar a la estrategia empresarial la consideración de los impactos, los riesgos y las relaciones de las que depende la creación de valor a largo plazo.

Afirmar que el beneficio ya no basta no implica minusvalorar la rentabilidad. Al contrario, supone situarla dentro de una comprensión más completa del valor empresarial. La empresa necesita beneficios para sobrevivir, invertir, innovar, crear empleo y mantener su contribución económica. Sin embargo, esa rentabilidad se vuelve frágil cuando se obtiene deteriorando los capitales humanos, sociales, institucionales o ambientales que hacen posible su continuidad.



Desde esta perspectiva, la legitimidad empresarial no depende únicamente de los resultados alcanzados, sino también de la capacidad para justificar cómo se obtienen esos resultados, qué problemas contribuyen a resolver, qué vínculos fortalecen y qué impactos generan sobre las personas y la sociedad. El beneficio continúa siendo imprescindible, pero deja de constituir, por sí solo, una justificación suficiente de la actividad empresarial.

La legitimidad como ejercicio responsable del poder

Si la responsabilidad es inseparable del poder que una organización ejerce sobre las personas y la sociedad, la legitimidad tampoco puede comprenderse al margen de él. La cuestión decisiva deja de ser únicamente qué produce la empresa y pasa a ser cómo utiliza su capacidad de influencia; su legitimidad depende, en último término, de cómo ejerce el poder del que dispone.

Para actuar, toda empresa necesita cierto grado de poder: tiene que invertir, contratar, innovar, organizar recursos, asumir riesgos y competir. El problema no reside en disponer de él, sino en la forma en que se ejerce y en los fines a los

que se orienta. Ese poder adopta manifestaciones diversas —económicas, organizativas, tecnológicas, financieras o culturales— y no todas las organizaciones disponen del mismo grado de influencia. Por ello, la responsabilidad empresarial debe entenderse siempre de manera proporcional. Una pequeña empresa familiar, una compañía industrial o una gran plataforma tecnológica no afrontan idénticas responsabilidades concretas. Lo que comparten es una misma exigencia: ejercer responsablemente el poder efectivo del que disponen.

En este punto resulta especialmente sugerente la reciente encíclica *Magnifica Humanitas* (2026), publicada por León XIV sobre la custodia de la persona en el tiempo de la IA. Aunque el documento no aborda específicamente la actividad empresarial, ofrece una reflexión particularmente valiosa sobre la relación entre poder tecnológico y desarrollo humano. Advierte de que la innovación puede contribuir decisivamente al progreso de las personas, pero también reforzar un paradigma tecnocrático cuando no está orientada por criterios éticos adecuados. De ahí una afirmación especialmente relevante para la tesis de este cuaderno: “Más poderoso no significa necesariamente mejor” (León XIV 2026, para. 93).

Esta reflexión permite formular una consecuencia decisiva para la empresa contemporánea: la legitimidad no depende únicamente de producir bienes o prestar servicios útiles, cumplir la ley o generar beneficios, sino de utilizar el poder empresarial para crear valor respetando la dignidad de las personas y contribuyendo a fortalecer la confianza, la cooperación y el bien común.

Esta idea constituye el hilo conductor del resto del cuaderno. Si la legitimidad depende del modo en que la empresa ejerce el poder que posee, resulta necesario comprender por qué las organizaciones disponen hoy de una capacidad de influencia mucho mayor que en otras épocas. Esa es precisamente la cuestión que se aborda en el siguiente capítulo.

La empresa como institución social: poder económico, tecnológico y cultural

Comprender el alcance de la legitimidad empresarial exige examinar el poder que la empresa ejerce en la sociedad contemporánea. No se trata de elaborar una teoría completa de la empresa, sino de mostrar cómo su capacidad de decisión trasciende la producción de bienes y servicios y alcanza ámbitos como el trabajo, los datos, la tecnología, las cadenas de suministro, los territorios y las formas de cooperación social. Esta capacidad de influencia obliga a considerar la empresa no solo como un agente económico, sino también

como una institución social cuyas decisiones tienen efectos sobre múltiples dimensiones de la vida colectiva.

La empresa es, ciertamente, un agente económico. Necesita producir, competir, innovar, generar beneficios y asegurar su continuidad. Pero en el siglo XXI muchas empresas desempeñan, además, un papel institucional relevante. Sus decisiones pueden configurar mercados, determinar el funcionamiento de infraestructuras, condicionar oportunidades laborales, transformar hábitos de consumo, influir en las comunidades locales y participar en la configuración de reglas y prácticas que afectan a la vida cotidiana. La amplitud de esta capacidad de influencia permite comprender por qué su legitimidad no puede valorarse únicamente en términos de eficiencia productiva y cumplimiento legal.

De agente económico a institución social

Una responsabilidad básica de la empresa consiste en producir bienes o prestar servicios útiles, organizar recursos, innovar, generar empleo y obtener la rentabilidad necesaria para sostener su actividad. Sin embargo, comprenderla únicamente como una unidad de producción o como un actor que intercambia bienes y servicios dentro del mercado resulta insuficiente. En muchos sectores, sus decisiones configuran aspectos relevantes de la vida colectiva: organizan el trabajo, estructuran cadenas de suministro, procesan datos, desarrollan tecnologías, influyen en los hábitos de consumo, afectan a los territorios y determinan las condiciones en las que personas y organizaciones acceden a bienes, servicios, información y oportunidades.

Hablar de la empresa como institución social no significa atribuirle funciones que corresponden al Estado ni afirmar que todas las empresas poseen la misma capacidad de influencia. Significa reconocer que la actividad empresarial crea estructuras relativamente estables de cooperación, autoridad y dependencia que trascienden las transacciones concretas. Su dimensión institucional procede, por tanto, de su capacidad para configurar algunos de los contextos en los que otras personas trabajan, consumen, invierten, emprenden o desarrollan sus proyectos de vida.

Esta dimensión puede observarse con especial claridad en las plataformas digitales. La OCDE señala que estas sirven de soporte a numerosas actividades personales y profesionales e intervienen en ámbitos tan diversos como el comercio, la información, la comunicación, el entretenimiento, el transporte, el alojamiento, la búsqueda de empleo y los servicios financieros. Su importancia explica que sus efectos sean objeto de debate en materias como la competencia,

el trabajo, la fiscalidad, la privacidad, la innovación y la protección del consumidor (OCDE 2019, 11-12). En estos casos, la dimensión institucional resulta especialmente visible: las plataformas no se limitan a participar en un mercado previamente constituido, sino que hacen posibles y estructuran las interacciones entre distintos grupos, condicionan sus posibilidades de encuentro y establecen algunas de las reglas bajo las cuales esas relaciones se desarrollan.

Esta ampliación de la dimensión institucional de la empresa no debe interpretarse únicamente a partir de los casos más visibles de las grandes corporaciones tecnológicas. El estudio de Funcas anteriormente mencionado sobre el empresariado español analizó una muestra diversa de propietarios y directivos, vinculados en su mayoría a empresas medianas pertenecientes a sectores industriales y de servicios. En torno a 6 de cada 10 entrevistados dirigían empresas con más de 100 trabajadores, y una mayoría considerable participaba también en asociaciones empresariales y otras organizaciones de la sociedad civil (Chuliá *et al.* 2019, 12-14). Aunque estos datos no permiten generalizar al conjunto del tejido empresarial, sí ayudan a ampliar el foco y a mostrar que la dimensión institucional no es exclusiva de las grandes corporaciones: también puede manifestarse en empresas de menor tamaño que generan empleo, desarrollan capacidades, mantienen relaciones estables con su entorno y contribuyen al arraigo territorial.

La transformación de las fuentes del valor empresarial ayuda a comprender la ampliación de este poder. En las últimas décadas, una parte creciente del valor de muchas compañías ha pasado a depender de recursos y activos intangibles, como el conocimiento, los datos, las marcas, el *software*, las patentes, las redes y la capacidad de organización, frente al peso tradicional de activos físicos como las fábricas, la maquinaria o las instalaciones. En determinadas empresas tecnológicas, estructuras relativamente ligeras en activos materiales pueden ejercer una influencia extraordinaria gracias a su capacidad para organizar información, usuarios, mercados y relaciones (Mayer 2018, 31-32).

La empresa no es, por tanto, únicamente un actor económico, sino también una institución social con capacidad para influir en el entorno en el que desarrolla su actividad.

Este desplazamiento altera también la relación entre la actividad empresarial y el territorio. El conocimiento, los datos, las marcas y las redes tienden a extenderse a escala global, lo que permite que una compañía amplíe su actividad sin incrementar en la misma proporción su presencia física. Determinados modelos empresariales pueden así operar simultáneamente en múltiples mercados y jurisdicciones, lo que hace más compleja su relación con los marcos tradicionales de regulación, propiedad y control (Mayer 2018, 32-34).

La creciente capacidad de influencia de la empresa explica también su participación en procesos que desbordan los límites de la propia organización. Sus decisiones pueden afectar no solo a quienes mantienen una relación directa con ella, sino también a mercados, territorios e instituciones. La actividad empresarial se inserta, por tanto, en sistemas económicos y sociales complejos que se configuran mediante la interacción entre empresas, gobiernos, reguladores, inversores, universidades y organizaciones de la sociedad civil.

Esta perspectiva sistémica ocupa un lugar central en el informe *Vision 2050: Time to Transform*, del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). El documento sostiene que las empresas pueden desempeñar un papel decisivo en la transformación hacia un desarrollo más sostenible, pero subraya que esa transformación exige actuar conjuntamente con otros actores. Su capacidad de contribuir al cambio depende, por tanto, de su participación en un entramado institucional más amplio y de la cooperación con gobiernos, responsables públicos, inversores, científicos, innovadores, consumidores y otros agentes sociales (2021, 2, 6-9).



Reconocer esta realidad no significa considerar problemático el aumento de la influencia empresarial. La capacidad de coordinar actividades económicas complejas ha favorecido la innovación, el acceso a nuevos mercados y la generación de oportunidades para empresas, trabajadores y consumidores. Sin embargo, la ampliación de ese poder incrementa también el alcance de las consecuencias de las decisiones adoptadas por las organizaciones. A medida que aumenta su influencia sobre las condiciones en las que otras personas trabajan, producen, intercambian o acceden a bienes y servicios, crece también la responsabilidad vinculada al modo en que ese poder se ejerce.

Esta es la razón por la que la legitimidad empresarial ya no puede apoyarse exclusivamente en la eficiencia económica. La cuestión no consiste únicamente en producir bienes o prestar servicios útiles, sino en comprender que la actividad empresarial configura relaciones, oportunidades e instituciones que pueden afectar a amplios ámbitos de la vida social. La empresa no es, por tanto, únicamente un actor económico, sino también una institución social con capacidad para influir en el entorno en el que desarrolla su actividad.

Las nuevas formas del poder empresarial

Comprender a la empresa como institución social exige analizar cómo ejerce su poder y a través de qué mecanismos influye en su entorno. Aunque el poder empresarial se ha asociado históricamente de manera destacada con la propiedad del capital y la producción de bienes y servicios, la economía contemporánea ha multiplicado y diversificado los mecanismos a través de los cuales las empresas pueden ejercer influencia.

Junto al poder económico adquieren especial relevancia otras manifestaciones igualmente relevantes: la capacidad para organizar el trabajo, coordinar redes de producción, desarrollar infraestructuras tecnológicas, gestionar datos o establecer algunas de las condiciones bajo las cuales interactúan millones de personas y organizaciones. Estas dimensiones no sustituyen al poder económico, sino que se articulan con él y amplían su alcance.

Esta transformación no implica que la empresa deba asumir responsabilidades ilimitadas ni sustituir a las instituciones públicas. Significa, sencillamente, que las consecuencias de sus decisiones alcanzan hoy un radio de acción mucho mayor que en el pasado. Por ello, la responsabilidad empresarial debe entenderse en proporción al poder efectivo que una organización ejerce sobre las personas, los mercados y la sociedad.

La responsabilidad empresarial debe entenderse en proporción al poder efectivo que una organización ejerce sobre las personas, los mercados y la sociedad.

Poder económico

Toda empresa decide qué bienes o servicios produce, dónde invierte, qué riesgos asume, qué proveedores selecciona, qué salarios ofrece y cómo distribuye el valor que genera. Estas decisiones inciden en la asignación de recursos escasos y pueden influir en el desarrollo de sectores productivos, territorios y comunidades.

No obstante, el poder económico contemporáneo ya no depende únicamente del volumen de activos financieros o productivos. En una economía globalizada, muchas organizaciones pueden alcanzar posiciones de especial influencia gracias a su capacidad para coordinar cadenas internacionales de suministro, integrar redes empresariales, acceder a tecnologías estratégicas o gestionar grandes volúmenes de información. En estos casos, el poder económico no deriva solo de la propiedad de los recursos, sino también de la capacidad para coordinar sistemas complejos de creación de valor.

La OCDE muestra que determinados modelos de negocio digitales pueden alcanzar rápidamente una gran escala gracias a la combinación de efectos de red, costes marginales muy reducidos y un alcance potencialmente global (2019, 23-25). Estas características permiten que algunas empresas ejerzan una influencia extraordinaria no solo por los activos que poseen, sino por su capacidad para coordinar redes de usuarios, datos e intercambios.

Poder organizativo

Junto al poder económico existe una dimensión menos visible, pero igualmente relevante: el poder organizativo. La empresa no solo administra recursos materiales; organiza personas, conocimientos, incentivos, responsabilidades y culturas de trabajo. Decide cómo se distribuye la autoridad, qué capacidades se desarrollan, qué criterios orientan la evaluación del desempeño y cómo se incorporan las innovaciones tecnológicas a los procesos de trabajo y producción.

Esta dimensión adquiere una importancia creciente en un contexto de transformación acelerada del empleo. *The Future of Jobs Report 2025* muestra hasta qué punto las decisiones empresariales intervienen en la forma en que la transformación tecnológica se traslada al trabajo. Una amplia mayoría de los empleadores prevé priorizar la formación de sus trabajadores, acelerar la automatización e incorporar tecnologías destinadas a complementar las capacidades humanas (World Economic Forum 2025, 52).

Estas decisiones no son neutrales. Condicionan las oportunidades profesionales, la calidad del trabajo, la empleabilidad futura y la capacidad de adaptación de millones de personas. La tecnología puede utilizarse para sustituir trabajo humano, aumentar el control sobre los trabajadores o deteriorar las condiciones de determinadas actividades; pero también puede ampliar capacidades, enriquecer tareas y favorecer nuevas oportunidades de aprendizaje. En ambos casos, el poder empresarial se ejerce a través de decisiones organizativas que determinan cómo la tecnología se integra en el trabajo.

Poder tecnológico

Una tercera manifestación del poder empresarial contemporáneo es el poder tecnológico. En algunos sectores, las empresas no solo utilizan tecnologías desarrolladas por otros, sino que también diseñan infraestructuras digitales, entrenan sistemas de IA, gestionan grandes volúmenes de datos y desarrollan plataformas sobre las que posteriormente operan miles de organizaciones y millones de personas.



Este poder no deriva únicamente de disponer de tecnologías avanzadas, sino también de la capacidad para configurar las reglas que estructuran determinadas formas de interacción económica y social. El diseño y el control de una infraestructura digital pueden condicionar el acceso a un servicio, la circulación y priorización de la información, las formas de interacción entre los usuarios o los datos que se recopilan y las finalidades para las que se emplean. La arquitectura tecnológica no es, por tanto, un elemento meramente instrumental, sino que puede contribuir a estructurar la vida económica y social.

Las distintas formas de poder empresarial no actúan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente. La capacidad económica permite invertir en nuevas tecnologías; el desarrollo tecnológico amplía las posibilidades de organización; y las capacidades organizativas pueden reforzar, a su vez, la competitividad económica. Esta interacción ayuda a explicar por qué, en muchas empresas, el poder económico se combina hoy con formas de influencia tecnológica y organizativa que amplían considerablemente su alcance.

Comprender la empresa únicamente como un conjunto de contratos o como un mecanismo orientado exclusivamente a la maximización de beneficios resulta insuficiente para explicar su papel en la sociedad. Desde la perspectiva de Mayer, la empresa puede entenderse como una red de relaciones y compromisos que vinculan a distintas personas y organizaciones y cuya capacidad para crear valor depende, en buena medida, de la confianza que sostiene esas relaciones (2018, 37-39). Esta perspectiva permite comprender que una mayor capacidad de influencia lleva aparejada una responsabilidad proporcional respecto del modo en que se ejerce.

La concentración del poder tecnológico

La expansión reciente de la IA ha intensificado todavía más estas dinámicas de concentración tecnológica. La digitalización y la economía basada en los datos han ampliado de forma considerable la capacidad de actuación de determinadas empresas, muchas de las cuales diseñan y gestionan infraestructuras digitales de las que dependen numerosas actividades económicas y sociales.

El *OECD Digital Economy Outlook 2024* señala que el entrenamiento de los modelos fundacionales de IA exige grandes recursos computacionales y volúmenes de datos, talento altamente especializado y una elevada capacidad de inversión. Estas exigencias han restringido el desarrollo de los modelos más avanzados a empresas bien capitalizadas y a otras organizaciones capaces de afrontar sus costes y pueden generar nuevas relaciones de dependencia para empresas, Administraciones y usuarios que recurren a ellos (OCDE 2024a, 42-43).

El desafío no reside únicamente en el tamaño de estas empresas, sino en la naturaleza del poder que concentran. Cuando una organización desarrolla o controla infraestructuras digitales, modelos de IA o grandes volúmenes de datos, adquiere también capacidad para influir en la forma en que otras personas trabajan, consumen, acceden a la información o toman decisiones. La arquitectura tecnológica deja de ser una cuestión exclusivamente técnica para convertirse en una realidad con profundas implicaciones económicas, sociales y éticas.

La dimensión ética de este poder ocupa también un lugar central en la *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial* de la Unesco, documento que reconoce la influencia



de estas tecnologías en la manera en que las personas piensan, interactúan y toman decisiones y establece principios orientados a proteger los derechos humanos y la dignidad, entre ellos la transparencia, la responsabilidad y rendición de cuentas y la supervisión humana (2022, 5-7).

Desde una perspectiva distinta, Shoshana Zuboff vincula la acumulación de datos y conocimiento con la aparición de nuevas asimetrías de poder. En su análisis del capitalismo de la vigilancia, sostiene que determinadas formas de apropiación de la experiencia humana y su transformación en datos permiten generar un conocimiento sobre las personas al que estas no tienen un acceso equivalente. La asimetría no reside, por tanto, únicamente en la cantidad de información acumulada, sino en la capacidad de convertirla en conocimiento y utilizarlo con fines de predicción e influencia sobre el comportamiento (2020, 17-21).

Esta misma preocupación aparece en *Magnífica Humanitas*. La encíclica señala que buena parte del desarrollo tecnológico está impulsado por actores privados, a menudo transnacionales, dotados de recursos y capacidad de actuación superiores a las de muchos Gobiernos, y plantea la necesidad de orientar ese poder hacia el bien común (León XIV 2026, para. 5).

La cuestión no consiste, por tanto, en cuestionar la legitimidad de la innovación tecnológica ni en considerar ilegítimo el éxito empresarial. El verdadero desafío radica en reconocer que, a medida que se concentran capacidades tecnológicas capaces de incidir en la actividad de otros, aumenta también la responsabilidad moral asociada al modo en que ese poder se ejerce.

La empresa contribuye al bien común desde aquello que le es propio: producir bienes y prestar servicios útiles, crear empleo, innovar, generar riqueza, desarrollar capacidades y evitar trasladar costes injustos a otras personas o a las generaciones futuras.

Empresa, Estado y sociedad civil

Reconocer el creciente poder social de la empresa no significa convertirla en un sustituto del Estado ni atribuirle una responsabilidad ilimitada, dado que no puede asumir las funciones propias de la política, la familia, la escuela o las organizaciones de la sociedad civil. Cada una de estas instituciones desempeña una misión específica e insustituible en la construcción del bien común.

La responsabilidad empresarial debe entenderse, por ello, de forma proporcionada al poder que la organización ejerce y a los impactos que genera. La empresa contribuye al bien común desde aquello que le es propio: producir bienes y prestar servicios útiles, crear empleo, innovar, generar riqueza, desarrollar capacidades y evitar trasladar costes injustos a otras personas o a las generaciones futuras.

Esta comprensión evita dos errores igualmente reductores: el primero, considerar la empresa como un actor puramente privado, ajeno a toda responsabilidad institucional; el segundo, exigirle que resuelva por sí sola problemas cuya respuesta corresponde a la acción política o al conjunto de la sociedad.

Los grandes desafíos contemporáneos exigen precisamente una lógica de cooperación. *Vision 2050: Time to Transform* sostiene que cuestiones como la descarbonización, la pérdida de biodiversidad, la desigualdad o la transformación tecnológica solo pueden afrontarse mediante la colaboración entre empresas, Gobiernos, comunidad científica, sistema financiero y sociedad civil (WBCSD 2021, 6-9). En una dirección semejante, el informe *Approaching the Future 2026* subraya la creciente importancia de las relaciones entre empresa, regulación y políticas públicas en un contexto marcado por la incertidumbre geopolítica y la creciente relevancia del entorno institucional y regulatorio para las organizaciones (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026).

La legitimidad empresarial exige, por tanto, una relación madura con el resto de instituciones sociales. No consiste en sustituirlas, sino en cooperar con ellas desde la misión propia de la empresa, respetando la autonomía de cada actor y contribuyendo de forma responsable a la construcción del bien común.

El ejercicio responsable del poder empresarial: persona, trabajo y bien común

Una vez analizadas las distintas formas que adopta el poder empresarial, la cuestión es cómo orientarlo para que contribuya al desarrollo de las personas y de la sociedad.



Poner a la persona en el centro: más allá del recurso humano

Poner a la persona en el centro no puede reducirse a una declaración de principios ni a un elemento retórico del discurso empresarial. Significa comprender que las decisiones de la empresa afectan a las capacidades reales de quienes se relacionan con ella: su posibilidad de aprender, trabajar con dignidad, desarrollar sus talentos, participar, conciliar, proteger su intimidad o actuar con mayor autonomía. La empresa no crea valor únicamente cuando genera riqueza o distribuye salarios; también lo hace cuando favorece el desarrollo de las personas y fortalece las relaciones de cooperación sobre las que descansa su propia actividad.

Esta comprensión coincide con la propuesta de Mayer. Esta comprensión coincide con la concepción del propósito empresarial de Mayer, ya señalada anteriormente. Desde esta perspectiva, la empresa integra distintas formas de capital —humano, intelectual, material, natural, social y

financiero— en torno a un propósito compartido, de manera que la creación de valor no puede reducirse únicamente al resultado financiero. El beneficio constituye una condición necesaria para sostener esa misión, pero no su finalidad última (2018, 5-11). Desde esta perspectiva, la empresa puede concebirse como una organización que integra distintas formas de capital —humano, intelectual, material, natural, social y financiero— en torno a un propósito compartido (2018, 47-53).

Esta concepción permite comprender también la responsabilidad empresarial desde una lógica relacional. La empresa no responde únicamente porque determinados grupos le exijan explicaciones, sino porque mantiene vínculos estables con personas y comunidades cuyas aportaciones hacen posible su actividad y que, al mismo tiempo, se ven afectadas por sus decisiones. La responsabilidad nace así de las relaciones que la empresa crea y sostiene, no solo de las expectativas que recaen sobre ella.

Conviene precisar, en este punto, qué se entiende por *creación de valor*. Crear valor no significa únicamente incrementar el valor económico de la empresa o maximizar el beneficio financiero. Significa utilizar el poder empresarial para resolver problemas de manera económicamente sostenible y, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades de las personas, la calidad de las relaciones, la confianza institucional y las condiciones sociales y ambientales que hacen posible la propia actividad económica. El beneficio forma parte de esa creación de valor, pero no la agota ni la define.

Trabajo, dignidad y desarrollo humano

El trabajo constituye uno de los ámbitos donde la legitimidad empresarial se hace más visible. La empresa no se relaciona con las personas únicamente como clientes, usuarios o inversores, sino también como trabajadores. A través del trabajo no solo se obtienen ingresos, sino que se desarrollan capacidades, se adquieren conocimientos, se construyen relaciones de cooperación y se participa en proyectos compartidos. Por ello, las decisiones empresariales sobre contratación, formación, remuneración, organización del trabajo, automatización o despido poseen una relevancia que trasciende la mera gestión de recursos y afectan de forma directa al desarrollo de las personas.

Esta dimensión adquiere una importancia especial en un contexto de profunda transformación tecnológica. El informe *The Work of the Future*, del MIT Task Force on the Work of the Future, recuerda que el trabajo no constituye únicamente un mecanismo de generación de ingresos, sino también un espacio privilegiado para el aprendizaje,

el ejercicio del juicio, la creatividad, la cooperación y la participación en la vida social. Incluso cuando cumple una función principalmente económica, no debería exigir sumisión a formas arbitrarias de autoridad, someter a las personas a condiciones perjudiciales para su salud física o mental ni impedir el desarrollo de quienes lo realizan (Autor *et al.* 2020, 5-6). La calidad del trabajo forma parte, por tanto, de la calidad de la empresa.

Esta perspectiva permite superar una oposición frecuente entre productividad y dignidad. Las organizaciones más sólidas son aquellas capaces de desarrollar simultáneamente el valor económico y el valor humano. Tal como sostiene Mayer, la empresa crea prosperidad cuando integra de manera equilibrada las distintas formas de capital de las que depende —humano, social, natural, intelectual, material y financiero—, evitando obtener beneficios a costa del deterioro de aquellos recursos que hacen posible su continuidad (2018, 131-135). Una organización puede alcanzar excelentes resultados financieros y, sin embargo, debilitar de forma progresiva el capital humano del que dependerá su capacidad futura para innovar, cooperar y crear valor.

Esta idea resulta especialmente relevante al abordar la transformación tecnológica. La automatización, la IA o la reorganización del trabajo no son, en sí mismas, una amenaza para la dignidad del trabajador. Toda empresa necesita adaptarse para seguir siendo competitiva. La cuestión decisiva es cómo gestiona esa transformación. El estudio *The Future of Jobs Report 2025* muestra que la formación de los trabajadores, la automatización y la incorporación de tecnologías que complementen las capacidades humanas figuran entre las principales estrategias previstas por los empleadores para los próximos años (World Economic Forum 2025, 52). La alternativa no es, por tanto, elegir entre tecnología o personas, sino orientar la innovación de modo que amplíe —y no reduzca— las posibilidades de desarrollo de quienes trabajan en la organización.

La legitimidad empresarial se fortalece cuando los procesos de cambio van acompañados de formación, comunicación transparente, participación razonable y búsqueda proporcionada de alternativas para quienes resultan más afectados. En esta línea, Porter y Kramer recuerdan que la competitividad de una empresa depende también de las condiciones sociales que ella misma contribuye a crear. Invertir en las capacidades de los trabajadores o fortalecer la productividad de la cadena de valor no constituye solo una responsabilidad social, sino una fuente de creación de valor compartido (2011, 8-10).

Por ello, la dignidad del trabajo no representa un límite externo impuesto a la empresa, sino una condición para el ejercicio legítimo de su actividad: allí donde el trabajo favorece el aprendizaje, fortalece las capacidades humanas y permite a las personas participar responsablemente en un proyecto común, la empresa no solo genera riqueza económica, sino que contribuye también al desarrollo humano y al bien común.

La gobernanza de la IA es una cuestión directiva: importa no solo qué puede hacer la tecnología, sino con qué fines, criterios y mecanismos de supervisión se utiliza.

Beneficio, creación de valor y bien común

Como se ha visto, la rentabilidad constituye una condición necesaria para la continuidad de la empresa, pero no basta por sí sola para justificar su actividad. La cuestión decisiva es qué tipo de valor se crea al obtenerla y cómo se ejerce el poder económico que contribuye a generar.

En esta línea, Mayer propone comprender el beneficio como consecuencia de una finalidad más amplia. La empresa existe para resolver de manera rentable problemas reales de las personas y del planeta, no para obtener beneficios generando al mismo tiempo nuevos problemas sociales o ambientales. La rentabilidad constituye una condición necesaria para la continuidad de la empresa, pero su obtención deja de ser legítima cuando exige deteriorar el capital humano, social o natural del que depende la propia creación de valor (2018, 5-11, 131-135).

Esta perspectiva supera la oposición tradicional entre beneficio y responsabilidad social. La cuestión ya no consiste en decidir cuánto beneficio debe sacrificarse para responder a determinadas demandas sociales, sino en integrar la creación de valor económico y social dentro de una misma estrategia empresarial. En este sentido, Porter y Kramer entienden la creación de valor compartido como la capacidad de generar valor económico a través de la respuesta a necesidades y desafíos sociales. No se trata de una forma de filantropía ni de una actividad complementaria al negocio, sino de una manera distinta de comprender la competitividad y la estrategia (2011, 4-7).



Esta comprensión permite precisar la relación entre la actividad empresarial y el bien común. La empresa no contribuye al bien común porque sustituya al Estado o asuma todas las necesidades de la sociedad, sino porque desarrolla con excelencia la misión que le es propia: producir bienes y servicios útiles, impulsar la innovación, generar empleo digno, fortalecer las capacidades de las personas y promover relaciones económicas que hagan posible una prosperidad compartida. El bien común no constituye una finalidad alternativa al beneficio, sino un horizonte que orienta la forma en que se crea valor y se obtienen beneficios.

Los principales informes sobre sostenibilidad empresarial apuntan en la misma dirección. *Vision 2050: Time to Transform* sitúa la creación de valor empresarial en el marco de transformaciones más amplias orientadas a reforzar la resiliencia de los sistemas sociales y ambientales de los que depende la actividad económica (WBCSD 2021, 6-9). Por su parte, el *Informe Tendencias ESG 2026* muestra cómo la sostenibilidad se desplaza desde una lógica centrada en el cumplimiento hacia su integración en la estrategia como factor de competitividad, innovación y creación de valor a largo plazo (Forética 2026).

Esta misma idea aparece formulada, desde otra perspectiva, en *Magnífica Humanitas*. La encíclica vincula el ejercicio de la libertad económica y el desarrollo tecnológico con la dignidad de la persona y el bien común, y advierte frente a una lógica en la que la eficiencia, el control o el beneficio se conviertan por sí solos en criterios de decisión (León XIV 2026, paras. 92, 157). La empresa sirve al bien común cuando ejerce su poder a través de una auténtica creación de valor: resolviendo problemas reales, fortaleciendo las capacidades de las personas y evitando trasladar injustamente los costes de su actividad a otros actores.

La ética de la dirección empresarial

La legitimidad empresarial no se construye principalmente mediante declaraciones de propósito, códigos éticos o compromisos públicos, sino a través de las decisiones ordinarias que configuran la vida de la organización. La inversión, la contratación, la innovación, la política retributiva, la relación con proveedores, el uso de la tecnología, la respuesta ante los errores o la distribución de riesgos son ámbitos donde el poder empresarial se ejerce realmente y donde, en consecuencia, se fortalece o se debilita su legitimidad.

Dirigir una empresa implica algo más que administrar recursos o maximizar resultados económicos. Significa orientar una organización formada por personas, relaciones e intereses diversos hacia la creación de valor de forma coherente con su propósito. En este sentido, Mayer recuerda que la empresa no puede entenderse como una máquina gobernada exclusivamente por incentivos económicos, sino como una institución cuya capacidad para crear valor depende de la confianza, la cooperación, el compromiso y la coherencia entre sus fines y sus decisiones. Desde esta perspectiva, la integridad corporativa no depende únicamente de las virtudes individuales de los directivos, sino también de la cultura, las estructuras y los sistemas de gobierno que favorecen la coherencia entre el propósito y las decisiones cotidianas (2018, 46-57).

Esta dimensión adquiere una relevancia creciente en la empresa contemporánea. *Approaching the Future 2026* muestra que intangibles como el liderazgo responsable, la reputación, el propósito o la sostenibilidad ocupan un lugar relevante en la agenda empresarial, aunque persiste una brecha entre la importancia que se les atribuye y su incorporación efectiva a la gestión. Esta distancia resulta especialmente visible en el liderazgo responsable, cuya relevancia reconocida supera de forma significativa su grado

de activación en las organizaciones (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026). La legitimidad depende, por tanto, menos de la formulación de valores que de la capacidad para traducirlos en criterios reales de gobierno.

Una conclusión semejante aparece en *Informe Tendencias ESG 2026*, donde se muestra que la sostenibilidad se desplaza desde una lógica centrada en el cumplimiento hacia su integración estratégica como factor de competitividad, innovación y creación de valor (Forética 2026). La responsabilidad empresarial no se incorpora al final del proceso de dirección; forma parte del modo mismo de dirigir.

En este contexto, dirigir implica ejercer un juicio prudencial continuo. Las decisiones empresariales nunca afectan solo a los resultados financieros; también condicionan oportunidades de desarrollo, relaciones de confianza, dinámicas de cooperación y la solidez de las instituciones con las que la empresa interactúa. Cuanto mayor es la capacidad de influencia de una organización, mayor es también la exigencia de que sus decisiones se adopten con prudencia, transparencia y atención a las consecuencias previsibles para trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y generaciones futuras.

La dirección constituye así el lugar donde convergen todas las dimensiones analizadas en este capítulo. Poner a la persona en el centro, promover un trabajo digno, crear valor orientado al bien común y ejercer de forma responsable el poder no son objetivos independientes, sino criterios que deben integrarse en la práctica cotidiana del gobierno de la empresa. La legitimidad empresarial se construye precisamente cuando esas convicciones se traducen de manera estable en decisiones capaces de fortalecer las capacidades humanas, generar confianza y orientar el poder económico hacia una creación de valor sostenible.

En definitiva, la legitimidad de la empresa no depende únicamente de lo que afirma ser, sino de la coherencia con la que actúa a través de sus decisiones. Allí donde la dirección consigue integrar rentabilidad, responsabilidad y creación de valor al servicio de las personas, la empresa encuentra una base sólida para su legitimidad. Sobre esta base puede abordarse ya el desafío específico que plantea el ejercicio del poder empresarial en el ámbito de la IA.

Tecnología e innovación: automatización, empleo y datos

En los capítulos anteriores se ha defendido que la legitimidad empresarial depende del modo en que la empresa ejerce el poder que posee para crear valor al servicio de las

personas y del bien común. La rápida expansión de la IA, la automatización y el uso de los datos hace especialmente visible esta cuestión, al ampliar la capacidad de las organizaciones para conocer, decidir, organizar y transformar su entorno. Estas tecnologías plantean, por ello, no solo desafíos técnicos, sino también cuestiones centrales de legitimidad empresarial.

Este capítulo no pretende ofrecer un informe general sobre transformación digital. Su objetivo es analizar la IA, la automatización y el uso de los datos como ámbitos en los que el poder empresarial adquiere nuevas formas y exige nuevos criterios de responsabilidad. La cuestión decisiva ya no es únicamente si una empresa adopta tecnología, sino si puede justificar que esa ampliación de su poder continúa orientada a crear valor para las personas y para la sociedad.

El bien común no constituye una finalidad alternativa al beneficio, sino un horizonte que orienta la forma en que se crea valor y se obtienen beneficios.

La inteligencia artificial como prueba de legitimidad empresarial

Dentro de este proceso, la IA constituye uno de los ámbitos en los que la legitimidad empresarial se pone con mayor claridad a prueba. Pocas innovaciones recientes han ampliado con tanta intensidad la capacidad de las organizaciones para procesar información, automatizar decisiones y desarrollar nuevas formas de actuación. Por ello, la IA no plantea únicamente un desafío tecnológico, sino una cuestión central de dirección: cómo gobernar de forma responsable un poder que incrementa considerablemente la capacidad de actuación de la empresa.

Los sistemas de IA pueden seleccionar información, automatizar procesos, clasificar personas, predecir comportamientos, recomendar decisiones o asignar recursos. La cuestión decisiva no reside únicamente en estas capacidades, sino en los criterios que orientan su utilización. La perspectiva de Mayer sobre el propósito y el gobierno de la empresa permite formular aquí una pregunta fundamental: quién define los fines de estos sistemas y qué valores orientan su funcionamiento (2018, 52-54). La gobernanza de la IA es, por tanto, una cuestión directiva antes que exclusivamente tecnológica.

Los principales informes internacionales muestran la magnitud de esta transformación. *The Future of Jobs Report 2025* señala que el 86 % de los empleadores prevé que la IA y las tecnologías de procesamiento de la información transformen significativamente sus organizaciones de aquí al 2030 (World Economic Forum 2025). Del mismo modo, *Approaching the Future 2026* sitúa por primera vez la IA como el principal asunto estratégico para las organizaciones españolas e iberoamericanas, por delante de ámbitos como la gestión del talento, la reputación o el liderazgo (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026).

Sin embargo, el aspecto más relevante no es solo la velocidad de adopción, sino la capacidad de las organizaciones para acompañarla de una gobernanza adecuada. En España, el 54,8% de las organizaciones declara trabajar activamente con IA y los esfuerzos se concentran especialmente en la formación y capacitación de los trabajadores, mientras que la adecuada gobernanza de estas tecnologías continúa figurando entre los principales retos (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026). La implantación tecnológica exige, por tanto, desarrollar al mismo tiempo capacidades para orientarla, supervisarla y evaluar sus riesgos.

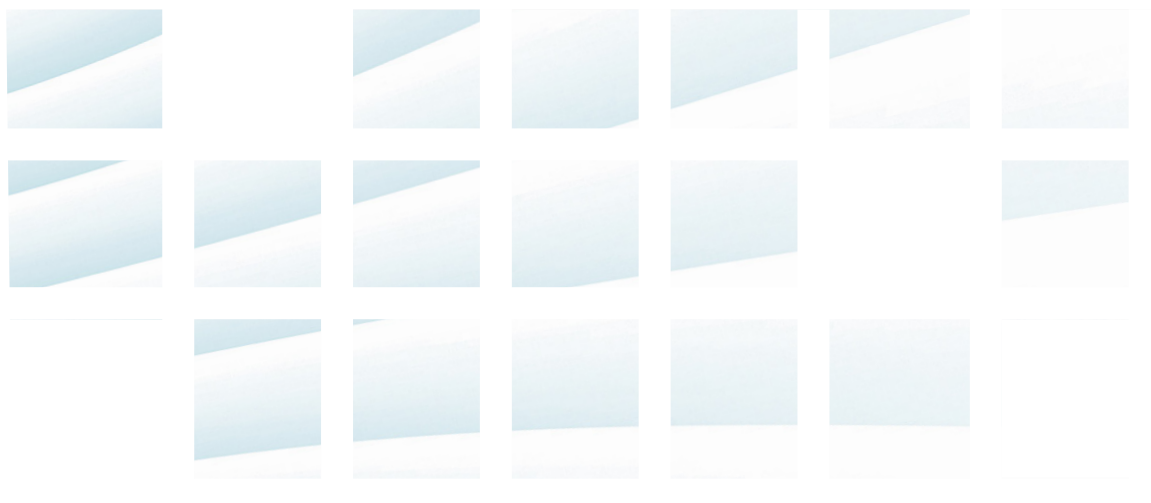
Desde esta perspectiva, la legitimidad de la IA no depende únicamente de su precisión, rapidez o eficiencia. Depende de que la empresa pueda justificar el propósito con el que la utiliza, los criterios que incorpora a sus decisiones, los riesgos que identifica y los mecanismos de supervisión que establece. Una tecnología capaz de aumentar la productividad puede perder legitimidad cuando genera discriminación, opacidad, invasiones injustificadas de la privacidad o una sustitución acrítica del juicio humano.

Esta preocupación aparece también en *Magnífica Humanitas*. La encíclica recuerda que las innovaciones tecnológicas están llamadas a contribuir al desarrollo humano integral, pero advierte de que, precisamente por el poder que confieren, también pueden reforzar un paradigma tecnocrático cuando dejan de estar orientadas por criterios éticos. En este sentido, advierte de que un mayor poder tecnológico no implica necesariamente un mayor progreso (León XIV 2026, para. 93). La IA constituye así un ejemplo especialmente claro de la tesis desarrollada a lo largo de este cuaderno: el verdadero desafío no consiste solo en incorporar nuevas capacidades tecnológicas, sino en ejercer de forma responsable el poder que esas capacidades ponen en manos de la organización.

Automatización y futuro del trabajo

La automatización muestra con especial claridad la ambivalencia de la innovación tecnológica. Puede liberar a las personas de tareas repetitivas o peligrosas, aumentar la productividad y abrir nuevas oportunidades profesionales, pero también tiene a su alcance precarizar trayectorias laborales, desplazar a trabajadores o concentrar de forma desproporcionada los beneficios del progreso tecnológico cuando se introduce sin criterios adecuados de transición y acompañamiento.

El informe *The Work of the Future* del MIT recuerda que no existe un conflicto inevitable entre cambio tecnológico, pleno empleo y crecimiento económico. Los efectos de la innovación dependen, en gran medida, de las instituciones, las políticas y las decisiones empresariales que orientan su desarrollo. La tecnología no determina por sí sola sus



consecuencias sociales; estas dependen de cómo se diseña, se implanta y se gobierna (Autor *et al.* 2020).

The Future of Jobs Report 2025 ilustra la magnitud de esta transformación. El informe estima que entre los años 2025 y 2030 se crearán 170 millones de empleos y desaparecerán 92 millones, con un saldo neto positivo de 78 millones. Al mismo tiempo, prevé que el 39% de las competencias actuales se transformarán o quedarán obsoletas y que 59 de cada 100 trabajadores necesitarán procesos de formación antes de finalizar la década (World Economic Forum 2025).

Esta evolución aparece también reflejada en *Approaching the Future 2026*. En España, la gestión del talento y los nuevos modelos de trabajo se sitúan entre las principales prioridades estratégicas de las organizaciones, inmediatamente después de la IA. El informe interpreta esta tendencia como una muestra de que la transformación tecnológica y el desarrollo de las capacidades humanas forman parte de un mismo proceso: la innovación solo resulta sostenible cuando va acompañada de inversión en talento, aprendizaje y adaptación organizativa (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026).

Desde esta perspectiva, la automatización debe entenderse como un proceso de transformación del trabajo y no solo como una sustitución de tareas. La legitimidad empresarial dependerá, en buena medida, de la capacidad para acompañar ese cambio mediante formación, recualificación profesional, participación, rediseño de funciones y búsqueda proporcionada de alternativas para quienes resulten más afectados.

La innovación tecnológica no se legitima únicamente por el ahorro de costes o el incremento de la productividad; también debe evaluarse por su capacidad para generar nuevas oportunidades de desarrollo, fortalecer las capacidades de los trabajadores y distribuir de manera razonable los beneficios de la transformación. Cuando la automatización amplía las posibilidades de las personas, la tecnología fortalece la legitimidad de la empresa; cuando las reduce sin asumir responsabilidad por sus consecuencias, esa legitimidad se debilita.

Datos, poder y confianza digital

Los datos se han convertido en uno de los principales recursos estratégicos de la economía contemporánea. Permiten conocer mejor a los clientes, optimizar procesos, anticipar riesgos, personalizar servicios, mejorar diagnósticos y entrenar sistemas de IA. Pero su importancia trasciende el ámbito económico: al ampliar de forma considerable la capacidad de las organizaciones para conocer, predecir y orientar comportamientos, los datos incrementan también

el alcance del poder empresarial y hacen especialmente relevante la forma en que ese poder se ejerce.

La cuestión clave ya no es solo quién dispone de más información, sino cómo la obtiene, con qué finalidad la utiliza y bajo qué criterios la gobierna. El uso de los datos puede impulsar la innovación y mejorar la calidad de los servicios, pero también corre el riesgo de erosionar la privacidad, favorecer la discriminación algorítmica, intensificar la vigilancia o debilitar la autonomía de las personas cuando deja de estar orientado por un propósito legítimo.

La *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial* de la Unesco sitúa esta cuestión en el centro de la gobernanza tecnológica. Más allá del cumplimiento formal de las normas de protección de datos, establece que la dignidad humana, los derechos fundamentales y la privacidad deben preservarse durante todo el ciclo de vida de los sistemas de IA, desde su diseño hasta su retirada. Por ello, reclama incorporar desde las primeras fases evaluaciones de impacto, mecanismos de supervisión y criterios de transparencia (2022, 10, 22-23, 26-30).

En una dirección semejante, la *Recomendación sobre la inteligencia artificial* de la OCDE sitúa el desarrollo de una IA fiable (*trustworthy AI*) en el centro de sus principios para el uso responsable de estas tecnologías. La fiabilidad de los sistemas no depende solo de su rendimiento técnico, sino también de que respeten los derechos humanos, la privacidad, la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas durante todo su ciclo de vida. Estos principios incluyen asimismo salvaguardias para la intervención y supervisión humanas, así como una gestión continua de los riesgos (OCDE 2024b, 4, 8-10).

Desde esta perspectiva, la confianza digital no se limita al cumplimiento normativo o a la obtención del consentimiento del usuario. Surge cuando las personas pueden comprender de manera razonable qué información se recopila, con qué finalidad se utiliza, quién accede a ella y qué mecanismos existen para corregir errores, impugnar decisiones automatizadas o exigir responsabilidades. La transparencia y la explicabilidad dejan así de ser únicamente criterios de gobernanza para convertirse en condiciones de una relación de confianza entre la empresa y quienes se ven afectados por su actividad.

La cuestión clave ya no es solo quién dispone de más información, sino cómo la obtiene, con qué finalidad la utiliza y bajo qué criterios la gobierna.

La advertencia formulada por Zuboff resulta especialmente relevante en este contexto. Cuando los datos personales dejan de utilizarse para prestar un servicio y pasan a convertirse en materia prima destinada a predecir, influir o modificar comportamientos, el modelo de negocio puede terminar desplazando a la persona del centro de la actividad empresarial. El riesgo no reside solo en la pérdida de privacidad, sino en la posibilidad de que la lógica de la extracción sistemática de datos erosione de forma progresiva la autonomía y la libertad de decisión de quienes los generan (Zuboff 2020).

Por ello, una empresa responsable no puede considerar los datos únicamente como un activo estratégico. Debe comprender que su uso afecta también a la esfera de la dignidad, la libertad y la confianza de las personas. La cuestión decisiva no es cuánto valor económico permiten generar, sino si ese valor se crea respetando los derechos de las personas a las que se refieren y fortaleciendo la confianza sobre la que descansa la propia actividad empresarial.

Innovar sin deshumanizar

La innovación tecnológica no es neutral en sus efectos sobre las personas y las organizaciones. La incorporación de nuevas tecnologías puede ampliar la capacidad de la empresa para conocer, decidir, organizar y transformar la realidad y, con ello, modificar el alcance de su influencia sobre las personas, el trabajo y los mercados. La cuestión decisiva no es, por tanto, si una organización incorpora nuevas tecnologías, sino cómo las orienta y al servicio de qué fines las pone.

Innovar sin deshumanizar significa comprender que la tecnología no constituye un fin en sí misma, sino un instrumento para crear valor fortaleciendo las capacidades humanas. Una empresa no innova de forma responsable por adoptar antes que otras una determinada tecnología, sino por utilizarla para resolver problemas reales sin perder de vista a las personas afectadas por esa transformación.

Esta perspectiva exige superar una visión exclusivamente instrumental de la innovación. La misma tecnología puede liberar a las personas de tareas repetitivas, mejorar la seguridad, ampliar el acceso a determinados servicios o facilitar decisiones mejor fundamentadas; pero también puede intensificar la vigilancia, consolidar sesgos, reducir espacios de autonomía o convertir la eficiencia en el único criterio de decisión. Sus efectos no dependen solo de la tecnología, sino también de las decisiones que orientan su diseño, su implantación y su gobierno.



La Unesco sitúa la dignidad humana, los derechos fundamentales, la equidad y el bienestar entre los valores y principios que deben orientar todo el ciclo de vida de los sistemas de IA, desde su diseño hasta su utilización (2022, 10, 18-23, 26-30). En la misma línea, la OCDE sostiene que una IA digna de confianza exige transparencia, supervisión humana, gestión continua de riesgos y mecanismos efectivos de rendición de cuentas como condiciones para una innovación responsable (2024b, 4, 8-10).

La evidencia empírica apunta en la misma dirección. El informe del MIT sobre el futuro del trabajo muestra que los efectos de la IA y de la automatización no vienen determinados por la tecnología en sí misma, sino que dependen también de las instituciones y decisiones que acompañan su desarrollo y adopción. La innovación tecnológica puede generar mejoras de productividad y nuevas oportunidades, pero que esos beneficios se traduzcan en una prosperidad ampliamente compartida exige inversión en capacidades, adaptación de las instituciones laborales y apoyo a los trabajadores durante los procesos de transformación (Autor *et al.* 2020).

La verdadera ventaja competitiva de una empresa no depende solo de la sofisticación de la tecnología que incorpora, sino también del modo en que se consigue orientarla al servicio del desarrollo humano. La innovación deja entonces de medirse solo por la rapidez de adopción o por el incremento de la productividad y comienza a evaluarse también por la calidad de las organizaciones y de las relaciones que contribuye a construir.

Criterios para una innovación legítima

El recorrido de este capítulo permite proponer algunos criterios para valorar cuándo una innovación constituye una forma legítima de ejercer el poder tecnológico, bien entendido que no se trata de un listado exhaustivo, sino de principios que sintetizan la reflexión expuesta hasta aquí.

En primer lugar, toda innovación debe responder a un problema humano o social real y no únicamente a la posibilidad técnica de introducir una nueva solución. La capacidad de innovar no justifica por sí misma la innovación; esta encuentra su legitimidad cuando contribuye de manera efectiva a la creación de valor para las personas y para la sociedad.

En segundo lugar, la innovación debe respetar la dignidad de todas las personas afectadas. Ninguna tecnología puede reducir a trabajadores, clientes o ciudadanos a meros datos, recursos o variables de optimización. Tal como recuerda la Unesco, la dignidad humana constituye un principio central para la gobernanza responsable de la IA y debe preservarse durante todo el ciclo de vida de los sistemas tecnológicos (2022, 18-23).

En tercer lugar, una innovación legítima debe fortalecer las capacidades humanas en lugar de sustituirlas de manera indiscriminada. Automatizar una tarea puede resultar plenamente legítimo cuando libera tiempo para actividades de mayor valor, mejora la seguridad o amplía las oportunidades de desarrollo profesional. Resulta, en cambio, difícil de justificar cuando persigue únicamente la reducción de costes y traslada los riesgos de la transformación a las personas.

En cuarto lugar, la empresa debe gobernar de forma responsable el nuevo poder que la innovación pone en sus manos. Ello exige transparencia, trazabilidad, supervisión humana, gestión sistemática y continua de riesgos y mecanismos efectivos de rendición de cuentas, sobre todo cuando las decisiones tecnológicas afectan a derechos, oportunidades o libertades de las personas (OCDE 2024b, secs. 1.2-1.5).

Por último, la innovación debe fortalecer la confianza. La confianza no constituye un resultado accesorio del éxito tecnológico, sino una condición para su legitimidad. Al respecto, las organizaciones generan confianza cuando son capaces de explicar de manera razonable por qué innovan, al servicio de quién lo hacen y cómo protegen a las personas potencialmente afectadas por esa innovación.

En definitiva, la tecnología no sustituye a la responsabilidad empresarial; la intensifica. Cuanto mayor es la capacidad de

innovar, mayor es también la obligación de justificar el uso del poder que esa innovación confiere. La innovación alcanza su plena legitimidad cuando no solo incrementa la eficiencia, sino que además crea valor fortaleciendo al mismo tiempo las capacidades humanas, la confianza y las condiciones sociales que hacen posible una prosperidad compartida.

La legitimidad como creación de valor: confianza, sostenibilidad y dirección empresarial

La legitimidad empresarial no se agota en una cuestión de principios. Solo adquiere sentido cuando se traduce en la forma concreta de dirigir una organización, tomar decisiones y crear valor. Por ello, la pregunta decisiva ya no es únicamente qué hace legítima a una empresa, sino cómo esa legitimidad transforma el modo en que entiende el beneficio, construye relaciones de confianza e integra la sostenibilidad en su modelo de negocio.

Este capítulo aborda esa dimensión directiva. Su propósito es mostrar que la creación de valor constituye el punto de encuentro entre competitividad, confianza y bien común. Desde esta perspectiva, la legitimidad deja de entenderse como una condición externa a la actividad empresarial para actuar como un criterio que orienta su dirección.

Crear valor más allá del accionista

La creación de valor no puede entenderse solo como la generación de rentabilidad para el accionista. La empresa crea valor cuando desarrolla relaciones estables y mutuamente beneficiosas con quienes hacen posible su actividad: clientes, trabajadores, proveedores, inversores, comunidades e instituciones. El beneficio forma parte de esa creación de valor, pero no la agota.

En esta línea, Mayer sitúa el propósito de la empresa más allá de la maximización del beneficio y lo vincula con la resolución rentable de problemas de las personas y del planeta. Los beneficios son indispensables para sostener esa misión, pero constituyen una consecuencia de ella, no su finalidad última (Mayer 2018, 39-40). Desde la perspectiva desarrollada en este cuaderno, crear valor significa precisamente ejercer el poder empresarial de manera que contribuya tanto a la viabilidad económica de la organización como al fortalecimiento de las condiciones humanas, sociales y ambientales que hacen posible su continuidad.

Esta comprensión no desplaza al accionista ni relativiza la importancia de la rentabilidad. Lo que cuestiona es que el resultado financiero pueda convertirse en el único criterio desde el que ordenar la empresa. Tal como señala Mayer, toda organización depende de distintos capitales —financiero, humano, intelectual, material, natural y social— cuya conservación y desarrollo condicionan su capacidad futura para crear valor (2018, 41). La dirección empresarial consiste precisamente en articularlos de forma coherente y sostenible.

Desde esta perspectiva, la creación de valor no implica diluir la responsabilidad de la empresa en objetivos vagos o difíciles de evaluar. Al contrario, exige ampliar la mirada sobre aquello que sostiene la rentabilidad a largo plazo. La pregunta directiva deja de ser solo cuánto beneficio genera una organización e incorpora también qué capacidades desarrolla, qué relaciones fortalece y qué recursos conserva o deteriora mediante su actividad.

Confianza y capital social

La confianza constituye una de las condiciones que hacen posible la legitimidad empresarial. No es una simple opinión favorable ni un activo reputacional independiente de la conducta de la organización. Expresa la calidad de las relaciones que la empresa mantiene con quienes hacen posible su actividad o se ven afectados por ella. Se construye mediante decisiones coherentes, el cumplimiento de los compromisos adquiridos, la transparencia, la capacidad para reconocer errores y la responsabilidad con la que la empresa responde por los impactos que genera.

Esta cuestión adquiere una relevancia particular en el contexto actual. El *2026 Edelman Trust Barometer Global Report* sitúa el índice global de confianza en las instituciones

en 57 puntos y muestra una diferencia significativa entre países desarrollados y países en desarrollo. Además, la brecha de confianza entre personas de rentas altas y bajas se ha más que duplicado desde el año 2012, reflejando hasta qué punto la confianza institucional está condicionada por factores sociales y económicos (Edelman Trust Institute 2026, 5-7).

En este escenario, la empresa ocupa una posición singular. Aunque la confianza en las instituciones aparece fragmentada, Edelman muestra que las empresas se sitúan por delante del gobierno, los medios y las ONG en valoración conjunta de competencia y comportamiento ético (2026, 8). Ello no significa que deban asumir responsabilidades que corresponden a otras instituciones, pero sí refuerza la importancia de su actuación en la construcción de confianza social.

Esta idea ayuda también a comprender el papel de la reputación. *Approaching the Future 2026* la sitúa entre las prioridades estratégicas de las organizaciones y subraya la necesidad de gestionarla de forma integrada con otros intangibles, como el liderazgo, el propósito, la sostenibilidad, la comunicación o la marca corporativa (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026). La reputación no constituye el fundamento de la legitimidad, aunque puede reflejar la calidad de las relaciones que la sostienen.

Esta conclusión coincide con la propuesta de Mayer. La confianza no constituye únicamente un mecanismo que reduce costes de transacción, sino un elemento esencial para sostener relaciones de cooperación y compromiso (Mayer 2018, 44-45). Una empresa resulta confiable cuando actúa de forma consistente con los compromisos que asume y crea valor sin deteriorar las relaciones de las que depende su propia actividad.



Sostenibilidad, competitividad y creación de valor

Si la confianza expresa la calidad de las relaciones que sostienen la actividad empresarial, la sostenibilidad permite evaluar la calidad del modelo de creación de valor sobre el que esas relaciones descansan. No constituye un ámbito separado de la dirección, sino una forma de comprender qué recursos, capacidades y relaciones hacen posible que la empresa siga creando valor en el tiempo.

En esta línea, Mayer sostiene que la empresa depende de distintos capitales de forma simultánea —financiero, humano, intelectual, material, social y natural— cuya conservación condiciona su capacidad futura para generar prosperidad. Deteriorarlos para mejorar el resultado financiero inmediato no supone una auténtica creación de valor, sino una forma de trasladar costes al futuro o a otros actores (Mayer 2018, 41, 130-133). Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no aparece como una política añadida al negocio, sino como una condición de su viabilidad.

Esta comprensión coincide con la evolución observada en los principales informes sobre sostenibilidad empresarial. El informe *Visión 2050* de Forética (2022) presenta una hoja de ruta para impulsar la contribución de las empresas a las transformaciones necesarias para un desarrollo sostenible e insiste en la necesidad de actuar sobre los sistemas económicos, sociales y ambientales de los que depende la actividad empresarial. La competitividad deja así de medirse únicamente por los resultados obtenidos y pasa a

relacionarse con la capacidad de preservar las condiciones que harán posible seguir creando valor.

En una dirección semejante, *Tendencias ESG 2026* (Forética 2026) muestra cómo la sostenibilidad está dejando de entenderse principalmente como una exigencia regulatoria para integrarse en la estrategia empresarial como una palanca de competitividad, innovación y creación de valor. Esta transformación obliga a evaluar el modelo de negocio no solo por su rentabilidad inmediata, sino también por la resiliencia, la calidad de las relaciones y la solidez de los recursos sobre los que descansa su desarrollo futuro.

Por su parte, *Approaching the Future 2026* añade un matiz especialmente relevante. La sostenibilidad se enfrenta a una exigencia creciente de credibilidad y demostración de impacto. El reto ya no consiste solo en formular compromisos, sino en traducirlos en decisiones y resultados verificables (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026).

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no legitima a una empresa por el mero hecho de estar presente en su discurso o en sus informes. Su contribución a la legitimidad depende de que transforme la forma de crear valor, fortalezca los capitales de los que depende la actividad empresarial y permita sostener una competitividad compatible con el desarrollo de las personas y de la sociedad.

Dirigir empresas en clave de legitimidad

El recorrido realizado a lo largo de este cuaderno conduce de manera natural a una última cuestión: qué exige hoy dirigir una empresa de forma legítima. No se trata de añadir una nueva teoría ni de elaborar un manual de dirección, sino de extraer las principales implicaciones prácticas de la reflexión desarrollada hasta ahora. Si la legitimidad depende del modo en que la empresa ejerce el poder que posee para crear valor, también depende de cómo quienes la dirigen orientan ese poder en las decisiones que configuran la vida de la organización.

La legitimidad como tarea de la dirección

Tal como se ha defendido en los capítulos anteriores, la legitimidad empresarial no constituye un atributo que la empresa posee de manera automática por el hecho de generar beneficios, cumplir la ley o gozar de una buena reputación. Tampoco depende exclusivamente de la aceptación social de la organización o de la calidad de su comunicación. Su fundamento reside en el modo en que la empresa ejerce el



poder que posee para crear valor al servicio de las personas y del bien común. La cuestión decisiva deja de ser qué imagen proyecta la empresa y pasa a ser cómo se gobierna.

Esta conclusión desplaza la reflexión desde la teoría de la empresa hacia la práctica de la dirección. La legitimidad no se construye en un plano abstracto, sino en las decisiones que dan forma a la actividad de la organización. Cada inversión, cada innovación tecnológica, cada política de contratación, cada relación con proveedores, cada proceso de automatización o cada criterio de evaluación del desempeño expresa una determinada manera de ejercer el poder empresarial. La legitimidad no aparece al margen de esas decisiones; se concreta en ellas.

En este sentido, dirigir una empresa implica mucho más que administrar recursos o alcanzar objetivos económicos. Significa orientar una organización que afecta de manera directa a la vida de muchas personas y que participa, junto con otras instituciones, en la configuración de la sociedad. La empresa crea empleo, impulsa innovación, organiza conocimiento, moviliza inversiones, desarrolla tecnologías, transforma territorios y establece relaciones estables de cooperación. Todas esas actividades amplían las oportunidades de unos, condicionan las decisiones de otros y generan efectos que con frecuencia trascienden el ámbito estrictamente económico. Por ello, la legitimidad empresarial depende, en gran medida, de la calidad del juicio con el que quienes la dirigen ejercen ese poder.

Esta responsabilidad resulta hoy especialmente relevante. Tal como se ha mostrado en las páginas anteriores, la empresa opera en un entorno caracterizado por la aceleración tecnológica, la incertidumbre geopolítica, la creciente relevancia de los activos intangibles, la transformación del trabajo y una confianza institucional cada vez más frágil. En este contexto, dirigir ya no consiste únicamente en responder con eficacia a los cambios del mercado. Exige también comprender las consecuencias humanas, sociales y ambientales de las decisiones adoptadas y mantener una visión suficientemente amplia que evite sacrificar el largo plazo en favor de resultados inmediatos.

No existen reglas capaces de resolver de forma automática todos los dilemas de la dirección empresarial. La complejidad de las organizaciones hace imposible reducir el gobierno de la empresa a un conjunto cerrado de procedimientos o indicadores. Sin embargo, sí es posible identificar algunas exigencias que aparecen de forma recurrente cuando la empresa pretende ejercer de manera legítima el poder que posee. No constituyen un modelo alternativo de gestión ni un manual de buenas prácticas. Son, más bien, consecuencias que se desprenden de la reflexión

desarrollada hasta aquí y que ayudan a comprender qué significa hoy dirigir una empresa cuya aspiración no sea únicamente sobrevivir o crecer, sino contribuir de manera estable a una prosperidad compartida.

Gobernanza del propósito

Una de las principales transformaciones experimentadas por la empresa durante las últimas décadas ha sido la creciente importancia atribuida al propósito corporativo. Son pocas las organizaciones que hoy renuncian a formular una misión, unos valores o una contribución específica a la sociedad. Esta evolución resulta positiva porque refleja la conciencia de que la empresa no puede definirse únicamente por los beneficios que obtiene, sino también por el valor que aspira a crear. Sin embargo, la proliferación de declaraciones de propósito plantea también una pregunta inevitable: ¿qué ocurre cuando el propósito deja de orientar las decisiones y se convierte únicamente en un discurso?

La legitimidad empresarial se juega precisamente en ese punto. Una organización no resulta más legítima por formular un propósito más ambicioso, sino por su capacidad para gobernarlo de manera coherente. Tal como ha señalado Mayer, el gobierno corporativo no debería limitarse a proteger los intereses financieros de los accionistas, sino asegurar que la empresa permanece fiel a la finalidad para la que existe (2018, 113-115). Esta perspectiva desplaza



Una empresa puede obtener excelentes resultados económicos a corto plazo y, al mismo tiempo, debilitar las condiciones de las que depende su capacidad futura para seguir creándolo.

la atención desde la formulación del propósito hacia la arquitectura de la organización. La cuestión decisiva ya no es solo qué dice la empresa acerca de sí misma, sino si sus estructuras, incentivos y procesos le permiten actuar de acuerdo con aquello que afirma defender.

Esta exigencia resulta especialmente relevante en organizaciones sometidas a fuertes presiones competitivas. En estos contextos, el riesgo no suele consistir en abandonar explícitamente el propósito, sino en relegarlo de forma progresiva frente a objetivos más inmediatos. La búsqueda de eficiencia, el crecimiento acelerado, la presión de determinados indicadores financieros o la necesidad de responder a los cambios tecnológicos pueden configurar una cultura en la que el propósito permanece formalmente intacto mientras pierde capacidad para orientar las decisiones relevantes.

Esta tensión aparece también en la evidencia reciente. *Approaching the Future 2026* muestra que el propósito ocupa un lugar cada vez más destacado en la agenda de la alta dirección. Sin embargo, el mismo informe señala que su integración efectiva en la vida de las organizaciones continúa siendo desigual. Las empresas dedican recursos crecientes a definirlo y comunicarlo, pero encuentran mayores dificultades para incorporarlo a los sistemas de medición, la evaluación del desempeño, los incentivos o el compromiso cotidiano de las personas que forman parte de la organización (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026). El reto, por tanto, ya no consiste únicamente en formular un propósito, sino en convertirlo en un criterio efectivo de gobierno.

Esta constatación enlaza directamente con una de las tesis centrales de este cuaderno. La empresa se legitima cuando utiliza el poder que posee para crear valor dando respuesta a problemas reales de las personas y de la sociedad. Si esa es su razón de ser, el propósito no puede quedar reducido a una declaración institucional ni a una herramienta de comunicación. Debe proporcionar un criterio para orientar las decisiones estratégicas y evaluar si la organización continúa siendo fiel a la misión que justifica su actividad.

Gobernar el propósito exige, por tanto, algo más que coherencia discursiva. Supone revisar periódicamente si aquello que la empresa recompensa coincide realmente con aquello que declara valorar. Implica preguntarse si los sistemas de evaluación favorecen la creación de valor a largo plazo o únicamente los resultados inmediatos; si la innovación se orienta a resolver problemas reales o solo a incrementar ventajas competitivas; si la gestión del talento desarrolla capacidades humanas o se limita a optimizar recursos; y si los mecanismos de rendición de cuentas permiten detectar y corregir desviaciones antes de que erosionen la legitimidad de la organización.

En último término, el propósito adquiere fuerza cuando deja de pertenecer exclusivamente al ámbito de la comunicación y pasa a formar parte del gobierno de la empresa. Una organización puede modificar su estrategia, adaptar su estructura o transformar profundamente su modelo de negocio. Lo que debería preservar es la claridad acerca del valor que pretende crear y de las necesidades humanas o sociales a las que busca responder. Esa continuidad constituye una condición fundamental para que el ejercicio del poder empresarial permanezca orientado hacia la creación de valor y no termine subordinado exclusivamente a la lógica del resultado inmediato.

Crear valor exige ampliar el horizonte de decisión

Si gobernar el propósito significa conservar la razón de ser de la empresa en el centro de la dirección, la siguiente exigencia consiste en ampliar el horizonte desde el que se toman las decisiones. Buena parte de los dilemas empresariales contemporáneos no nacen de la oposición entre el bien y el mal, sino de la tensión entre distintos bienes legítimos: rentabilidad y empleo, innovación y prudencia, eficiencia y desarrollo humano, crecimiento presente y sostenibilidad futura. Precisamente por ello, la legitimidad no depende únicamente de alcanzar buenos resultados, sino también de la capacidad de ponderar las consecuencias de las decisiones adoptadas desde una perspectiva más amplia y duradera.

Esta ampliación del horizonte constituye una de las principales transformaciones de la dirección empresarial durante las últimas décadas. Los indicadores financieros —crecimiento, rentabilidad, productividad o cuota de mercado— continúan siendo esenciales para evaluar la viabilidad y el desempeño de una empresa. Lo que ha cambiado no es su importancia, sino la conciencia de que resultan insuficientes para valorar por sí solos la capacidad de una organización para crear valor de forma sostenida. Tal como se ha argumentado a lo largo del cuaderno, una empresa puede obtener excelentes

resultados económicos a corto plazo y, al mismo tiempo, debilitar las condiciones de las que depende su capacidad futura para seguir creándolo. Puede erosionar el capital humano de sus trabajadores, debilitar la confianza de sus proveedores, deteriorar los recursos naturales de los que depende o erosionar las instituciones que sostienen la actividad económica. En esos casos, unos buenos resultados financieros pueden coexistir con una pérdida progresiva de capacidad para crear valor y, con ella, de legitimidad.

La propuesta de Mayer resulta especialmente útil para comprender este cambio de perspectiva. La empresa no crea valor únicamente cuando incrementa su capital financiero, sino también cuando preserva y desarrolla el conjunto de capitales que hacen posible su actividad: humano, social, natural, intelectual y financiero (2018, 130-145). Esta perspectiva amplía los criterios desde los que deben valorarse las decisiones empresariales. Ya no basta con preguntarse cuánto beneficio generará una decisión; resulta igualmente necesario considerar qué capacidades desarrollará, qué relaciones fortalecerá, qué recursos consumirá y qué condiciones contribuirá a generar para el futuro.

Esta forma de pensar adquiere especial relevancia en el contexto tecnológico actual. La IA, la automatización y el tratamiento masivo de datos pueden incrementar de forma considerable la eficiencia de muchas organizaciones. Sin embargo, tal como se ha mostrado en el capítulo anterior, las decisiones sobre el diseño, la implantación y el uso de la tecnología tienen consecuencias que trascienden la mera eficiencia. Pueden ampliar las capacidades humanas o

reducirlas; favorecer la autonomía o intensificar el control; generar oportunidades o nuevas formas de exclusión. La cuestión decisiva, por tanto, no consiste solo en cuánto innova una empresa, sino para qué innova, qué efectos produce esa innovación y en qué dirección orienta su capacidad tecnológica.

Lo mismo ocurre con la sostenibilidad. Durante años fue interpretada principalmente como una cuestión de cumplimiento regulatorio o de responsabilidad corporativa. Hoy se reconoce cada vez más su relación con la resiliencia y la capacidad de la empresa para mantener su actividad en el tiempo. Esta evolución aparece también en *Visión 2050* (Forética 2022) e *Informe Tendencias ESG 2026* (Forética 2026), que vinculan la sostenibilidad con la capacidad de las empresas para crear valor preservando las bases sociales, económicas y ambientales de las que depende su actividad. La sostenibilidad deja así de ser un ámbito periférico de la gestión para convertirse en un criterio relevante para pensar la competitividad y la creación de valor a largo plazo.

Esta transformación exige también ampliar el horizonte temporal desde el que se ejerce la dirección. Las organizaciones viven sometidas a presiones constantes: resultados trimestrales, exigencias competitivas, cambios regulatorios, aceleración tecnológica o expectativas crecientes de los mercados. En ese contexto, resulta comprensible que muchas decisiones se orienten de manera prioritaria hacia la resolución de problemas inmediatos. Sin embargo, la responsabilidad directiva consiste también en evitar que la urgencia desplace sistemáticamente aquello que resulta importante a medio y largo plazo. Dirigir con legitimidad significa conservar la capacidad de preguntarse no solo qué beneficios generará una decisión hoy, sino también qué empresa, qué mercado y qué sociedad contribuirá a construir mañana.

Diseñar organizaciones dignas de confianza

La tercera exigencia para dirigir empresas en clave de legitimidad consiste en diseñar organizaciones dignas de confianza. La confianza no surge espontáneamente ni depende únicamente del carácter de quienes dirigen la empresa. Se construye, en buena medida, a través de la propia arquitectura organizacional: las decisiones, las políticas, los incentivos y las formas de gobierno que configuran su vida cotidiana.

Por ello, la cuestión decisiva no consiste únicamente en preguntarse si una empresa inspira confianza, sino también en cómo está diseñada para hacerla posible. Las culturas organizativas no se configuran solo mediante las declaraciones de principios, sino también a través de aquello



que la organización recompensa, corrige, tolera o sanciona. Los sistemas de evaluación, las políticas retributivas, la gestión del talento, la distribución de responsabilidades, los mecanismos de participación, la forma de afrontar los errores o la calidad de la comunicación interna determinan en buena medida las formas de relación y cooperación que la empresa favorece o dificulta.

Esta perspectiva permite comprender que la confianza no es solo una cuestión de percepción, sino también una consecuencia del modo en que la organización está diseñada y gobernada. *Approaching the Future 2026* refuerza esta perspectiva al abordar la reputación en relación con distintos ámbitos de gestión e intangibles, entre ellos la comunicación, el liderazgo, el propósito, la sostenibilidad y la gestión del talento (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles 2026). La confianza depende, en este sentido, menos de la presencia aislada de cada uno de estos elementos que de la coherencia con la que se articulan en las decisiones y prácticas de la organización.

En esta misma dirección, Mayer sitúa la confianza y el compromiso con un propósito común en el centro de su reinterpretación de la empresa (2018, 44–45). Desde esta perspectiva, la organización no puede reducirse a una estructura contractual destinada a coordinar intereses individuales: constituye también un espacio de cooperación sostenido por compromisos recíprocos. Esa confianza no sustituye a los sistemas de gobierno; exige precisamente diseñarlos de forma que favorezcan la responsabilidad, la colaboración y el compromiso con el propósito compartido.

El *2026 Edelman Trust Barometer Global Report* aporta un dato especialmente relevante para la dirección. En un contexto marcado por una creciente dificultad para confiar en quienes piensan o actúan de forma diferente, el informe

sitúa al empleador como el actor mejor posicionado para contribuir a mediar la confianza y tender puentes entre grupos distintos (Edelman Trust Institute 2026). Esta capacidad potencial implica también una responsabilidad. Allí donde la desconfianza dificulta la cooperación, el entorno laboral puede convertirse en un espacio donde personas con intereses y trayectorias distintas desarrollan proyectos comunes sobre la base de reglas compartidas, responsabilidades claras y relaciones de confianza.

Diseñar organizaciones dignas de confianza exige, por tanto, algo más que proteger la reputación. Implica construir culturas capaces de aprender de los errores, asumir responsabilidades, favorecer la deliberación, distribuir con claridad responsabilidades y autoridad, y mantener una coherencia sostenida entre el propósito declarado y las decisiones cotidianas. La confianza deja entonces de ser un objetivo que pueda perseguirse de forma aislada y se convierte en el resultado del modo en que la organización actúa y se gobierna.

Desde esta perspectiva, la legitimidad empresarial no depende únicamente de la percepción que los distintos grupos de interés tengan de la empresa en un momento determinado. Depende también de la capacidad de la organización para sostener relaciones de cooperación estables incluso en contextos de incertidumbre, conflicto o transformación. La confianza no elimina las dificultades; hace posible afrontarlas sin quebrar los vínculos sobre los que descansa la creación de valor.

La legitimidad como tarea permanente

El recorrido desarrollado a lo largo de este cuaderno permite llegar a una conclusión sencilla, aunque exigente: la legitimidad no constituye un estado que una empresa alcanza definitivamente, ni un reconocimiento que pueda conservarse de forma automática. Es una tarea permanente de la dirección que se confirma —o erosiona— a través de las decisiones y prácticas de la organización. Cada innovación, cada contratación, cada inversión y cada relación con el entorno puede expresar una determinada forma de ejercer el poder empresarial.

Esta perspectiva obliga a superar una comprensión demasiado estrecha de la dirección. Dirigir no consiste únicamente en asignar recursos con eficiencia ni en obtener resultados económicos. Significa orientar una organización cuya actividad afecta a personas, comunidades e instituciones y cuya continuidad depende de la capacidad de crear valor de manera sostenida sin erosionar las condiciones humanas, sociales y ambientales de las que depende.

La legitimidad no constituye un estado que una empresa alcanza definitivamente, ni un reconocimiento que pueda conservarse de forma automática. Es una tarea permanente de la dirección que se confirma —o erosiona— a través de las decisiones y prácticas de la organización.

Por ello, la legitimidad no representa una exigencia añadida a la rentabilidad, ni puede entenderse simplemente como un límite externo a la actividad económica. Una empresa necesita beneficios para asegurar su viabilidad, pero su legitimidad depende de que la actividad mediante la que los obtiene pueda justificarse por el valor que crea y por el modo en que ejerce el poder necesario para generarlo. Cuando ambas dimensiones permanecen unidas, la rentabilidad deja de ser el único criterio desde el que valorar el desempeño empresarial y puede entenderse como parte del resultado de una organización capaz de resolver problemas reales, fortalecer capacidades humanas, generar confianza y contribuir, desde la naturaleza propia de la empresa, al bien común.

En definitiva, dirigir empresas en el siglo XXI exige recuperar una idea que ha acompañado todo este cuaderno: el poder empresarial solo encuentra su justificación en la capacidad de poner los recursos, las capacidades y la iniciativa de la organización al servicio de una creación de valor que no puede reducirse al resultado financiero ni producirse sistemáticamente a costa de las personas, las relaciones o las condiciones sociales y ambientales de las que depende la propia actividad económica. En ello reside, en último término, la legitimidad de la empresa: no en el poder que acumula, sino en el modo en que lo ejerce para crear valor al servicio de las personas y del bien común.

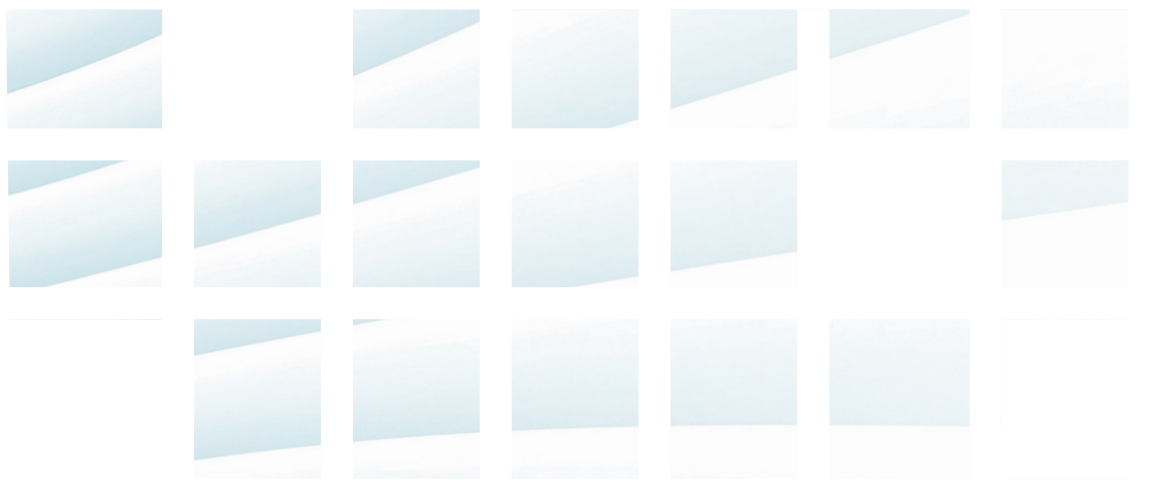
Conclusiones

La pregunta que ha guiado este cuaderno ha sido sencilla en su formulación, pero exigente en sus implicaciones: ¿qué hace legítima a una empresa en el siglo XXI? Una respuesta tradicional ha vinculado esa legitimidad a la capacidad de la empresa para producir bienes y prestar servicios, generar

empleo, asumir riesgos y crear riqueza dentro del marco legal. Todas estas funciones siguen siendo esenciales, pero resultan insuficientes para responder por sí solas a la pregunta por la legitimidad. El contexto en el que hoy desarrollan su actividad las organizaciones ha cambiado profundamente. La digitalización, la IA, la creciente relevancia de los activos intangibles, la presión sobre la sostenibilidad y la ampliación del poder empresarial obligan a considerar no solo los resultados económicos de la empresa, sino también la forma en que los alcanza y los efectos que produce sobre las personas y la sociedad.

A lo largo de estas páginas se ha defendido que la legitimidad empresarial no puede identificarse con la reputación, la aceptación social o la mera conformidad con la legalidad. Todos estos elementos resultan relevantes, pero ninguno constituye por sí solo su fundamento. La legitimidad expresa una cuestión más profunda: la justificación del poder que la empresa ejerce a partir del valor que crea y del modo en que lo crea. Esta perspectiva permite distinguir entre organizaciones que simplemente obtienen resultados y organizaciones capaces de obtenerlos dando respuesta a necesidades reales sin erosionar sistemáticamente las condiciones humanas, sociales y ambientales de las que depende su capacidad futura para crear valor.

Esta tesis ha permitido recorrer distintas dimensiones de la actividad empresarial que con frecuencia se analizan de manera separada. El propósito, el trabajo, la innovación tecnológica, la IA, la sostenibilidad, la confianza o la gobernanza pueden abordarse desde ámbitos distintos, pero convergen en una misma cuestión de fondo: cómo utiliza la empresa el poder que posee. Precisamente por ello, la legitimidad no aparece como un ámbito añadido a la dirección de empresas, sino como un criterio desde el que



comprender y orientar su ejercicio. La empresa se legitima cuando orienta su capacidad económica, organizativa y tecnológica hacia la creación de valor para las personas y la contribución al bien común.

Este enfoque permite también replantear algunas oposiciones que han marcado el debate empresarial durante las últimas décadas. El beneficio no es necesariamente incompatible con la responsabilidad; la innovación no tiene por qué entrar en conflicto con la dignidad humana; la competitividad puede ser compatible con la sostenibilidad. El desafío directivo consiste en integrar estas dimensiones dentro de una comprensión más amplia de la creación de valor. Una empresa necesita beneficios para ser viable, pero la obtención de beneficios no basta por sí sola para justificar el modo en que desarrolla su actividad. Del mismo modo, la tecnología amplía extraordinariamente la capacidad de actuación de las organizaciones, pero su contribución a la legitimidad dependerá de los fines a los que se oriente y de sus efectos sobre las personas, además de las mejoras de eficiencia que pueda producir.

Este cuaderno no pretende ofrecer respuestas definitivas a todos los desafíos que plantea la empresa contemporánea. Tampoco propone un nuevo modelo de gestión aplicable de manera uniforme a cualquier organización. Su aspiración ha sido más modesta y, al mismo tiempo, más fundamental: contribuir a desplazar el centro del debate desde la pregunta por cuánto beneficio genera una empresa hacia otra cuestión más amplia: qué tipo de valor crea y cómo ejerce el poder que posee para crearlo.

La legitimidad empresarial aparece así menos como una cualidad adquirida que como una exigencia que debe renovarse a través de las decisiones de la organización. El resultado importa, pero también importan los medios utilizados para alcanzarlo, las consecuencias que genera y la capacidad de la empresa para justificar el poder que ejerce. En último término, una empresa será verdaderamente legítima no por el tamaño que alcance, por la tecnología que desarrolle o por los beneficios que obtenga, sino por el modo en que utilice su poder para crear valor al servicio de las personas y contribuir, desde su propia naturaleza, al bien común.

Referencias

ALLOZA, ÁNGEL. s. f. “Confianza, reputación y marca, pilares de la licencia social para operar”. *Ethic*. <https://ethic.es/confianza-reputacion-y-marca-pilares-de-la-licencia-social-para-operar>. Consultado el 4 de septiembre del 2026.

AUTOR, DAVID, DAVID MINDELL, Y ELIZABETH REYNOLDS. 2020. *The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines*. MIT Task Force on the Work of the Future. <https://workofthefuture-taskforce.mit.edu/wp-content/uploads/2021/01/2020-Final-Report4.pdf>.

CHULIÁ, ELISA, MARÍA MIYAR, JACOBO MUÑOZ COMET, ANNE-MARIE REYNAERS, Y PIERRE PERARD. 2019. *Más allá de los negocios: Miradas y visiones de empresarios sobre la economía, la sociedad y la política*. Funcas. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Publicaciones/PDF/2158.pdf>.

CHULIÁ, ELISA, MARÍA MIYAR, JUAN CARLOS RODRÍGUEZ, MARÍA JOSÉ MORAL, Y EMILIO HUERTA. 2024. *Ante una década crítica: Percepciones y perspectivas del empresariado español sobre su entorno, imagen y responsabilidad social*. Funcas. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2025/02/Libro-empresarios_digital.pdf.

CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP Y CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES. 2026. *Approaching the Future 2026*. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. <https://www.approachingthefuture.com>.

DOWLING, JOHN, Y JEFFREY PFEFFER. 1975. “Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior”. *Pacific Sociological Review* 18(1): 122-136. <https://doi.org/10.2307/1388226>.

EDELMAN TRUST INSTITUTE. 2026. *2026 Edelman Trust Barometer Global Report: Trust amid Insularity*. Edelman. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2026-01/2026%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_Final.pdf.

FORÉTICA. 2022. *Visión 2050: El momento de la transformación. CEO Toolkit (realidad empresarial española)*. Forética. <https://foretica.org/publicacion/2022/03/vision-2050-el-momento-de-la-transformacion-ceo-toolkit-realidad-empresarial-espanola/>.

FORÉTICA. 2026. *Informe Tendencias ESG 2026: Claves para la agenda empresarial de sostenibilidad*. Forética. <https://foretica.org/publicacion/2026/01/tendencias-esg-2026/>.

LEÓN XIV. 2026. *Magnífica Humanitas: Sobre la custodia de la persona humana en el tiempo de la inteligencia artificial*. 15 de mayo de 2026. La Santa Sede. <https://www.vatican.va/content/leo-xiv/es/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html>.

MAYER, COLIN. 2018. *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*. Oxford University Press.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2019. *An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_53e5f593-en.html.

OCDE. 2024a. *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html.

OCDE. 2024b. *Recomendación sobre la inteligencia artificial. OECD/LEGAL/0449*. Traducción no oficial. Enmendada el 3 de mayo del 2024. Instrumentos jurídicos de la OCDE [https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/db5053b5-93e0-4cf5-a7cf-edce5ee6e893.pdf&name=OECD-LEGAL-0449%20-%20Spanish%20\(as%20amended%20on%2003052024\).pdf](https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/db5053b5-93e0-4cf5-a7cf-edce5ee6e893.pdf&name=OECD-LEGAL-0449%20-%20Spanish%20(as%20amended%20on%2003052024).pdf).

PALAZZO, GUIDO, Y ANDREAS GEORG SCHERER. 2006. "Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework". *Journal of Business Ethics* 66 (1): 71–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>.

PORTER, MICHAEL E., Y MARK R. KRAMER. 2011. "Creating Shared Value". *Harvard Business Review* 89 (1–2): 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

SUCHMAN, MARK C. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review* 20 (3): 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.

UNESCO. 2022. *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial*. <https://www.unesco.org/es/articles/recomendacion-sobre-la-etica-de-la-inteligencia-artificial>.

WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT). 2021. *Vision 2050: Time to Transform*. <https://www.wbcsd.org/vision-2050/>.

WORLD ECONOMIC FORUM. 2025. *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.

ZUBOFF, SHOSHANA. 2020. *La era del capitalismo de la vigilancia: La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Traducido por Albino Santos Mosquera. Paidós.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo