

UMANIUS

Humanismo Empresarial

12

LA LEGITIMIDAD DE LA EMPRESA

Noviembre 2026

Sumario


01. Marco Conceptual 3


02. Algunos datos relevantes 7


03. El Papel de la Empresa 11


04. Relatos con propósito 13


05. Citas inspiradoras 16


06. Referencias 18


07. Gabinete Umanius 23

UMANIUS es la Revista de la Fundación Auren que, como parte de su propósito fundacional, aborda sucintamente cuestiones relativas al humanismo empresarial. Su finalidad es exponer, proponer modos para su implantación, difundir y alentar los valores propugnados por el humanismo cívico en las empresas y organizaciones privadas y públicas.

N° 12 - LA LEGITIMIDAD DE LA EMPRESA - Noviembre 2026

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

01

Marco conceptual

La legitimidad de la empresa



UMANIUS
Humanismo Empresarial

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

La ley ejerce su influencia sobre la totalidad de políticas de la empresa. La concreción de una política transversal relativa a su cumplimiento responsable debe formar parte de las actuaciones y principios del comportamiento empresarial. La legalidad agrupa el conjunto de leyes que debe ser cumplido y que otorga la aprobación a determinados actos y desaprueba otros tantos afectados por las normas establecidas. La primacía de la ley es un principio fundamental conforme al cual el comportamiento y actuaciones del Estado, de las personas físicas, y de las instituciones y empresas, deben realizarse de acuerdo con la ley vigente y su jurisdicción, sin que pueda considerarse un criterio discrecional. Sin embargo, para una empresa humanista, una política de legalidad coherente con los derechos humanos y el respeto a la biosfera no puede dejar de lado la legitimidad de los actos, lo que hace que, en última instancia, se convierta en una política de legitimidad.

De manera genérica, la legitimidad se conceptúa como el reconocimiento social de que una entidad, acción o norma es apropiada, válida y conforme a los valores, normas, creencias o reglas de un sistema. Implica que algo merece ser aceptado y obedecido, no solo porque existe, sino porque se considera justo, correcto o necesario. Aunque la legitimidad se manifiesta como percepción colectiva, se fundamenta en criterios objetivos y normativos: el cumplimiento legal (legitimidad legal), la comprensión de su valor social (legitimidad cognitiva) y la alineación con valores éticos y sociales (legitimidad moral). Por tanto, la legitimidad se construye y se objetiva sobre tres dimensiones: la conformidad legal, el sentido compartido y la coherencia ética.

LAS DIMENSIONES DE LA LEGITIMIDAD EMPRESARIAL	
Dimensión	**Descripción**
Legal	La empresa se ajusta a leyes, normas y políticas institucionales. Implica cumplimiento legal y alineación con marcos formales.
Cognitiva	La empresa es vista como comprensible y necesaria. Se basa en rutinas, familiaridad y sentido común.
Moral	La empresa cumple con valores éticos y culturales. Se relaciona con la responsabilidad social y la conducta moral.

El buen gobierno legítima a la empresa. Como en esta obra de Ambrogio Lorenzetti, Alegoría del Buen Gobierno, el poder debe estar rodeado de las virtudes de Fortaleza, Prudencia, Justicia y Templanza, unidas a la Paz y la Magnimidad.



Título de la obra: ALLEGORY OF GOOD GOVERMENT

Autor de la obra: Ambrogio Lorenzetti

Descripción: Reproducción fotográfica fiel de una obra de arte bidimensional expuesta en el Palazzo Pubblico de Siena (Italia), en la Sala dei Nove (también llamada Sala della Pace), que era la sala del consejo del Gobierno de los Nueve, el órgano ejecutivo de la República de Siena en el siglo XIV.

Fuente: Wikipedia File:Ambrogio Lorenzetti - Allegory of Good Government - Google Art Project.jpg - Wikimedia Commons

Esta es una reproducción fotográfica fiel de una obra de arte bidimensional de dominio público PDM 1.0. Su autor falleció en el año 1348. Deed - Etiqueta de Dominio Público 1.0 Universal - Creative Commons

Subida: 8 January 2013

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

Para la empresa, la legitimidad es el reconocimiento social de que merece operar, influir y recibir apoyo porque sus acciones, valores y resultados son considerados apropiados, necesarios y éticos por sus agentes de interés y su entorno social. La legitimidad empresarial es un factor reputacional esencial, una condición estratégica que facilita a la empresa acceder a recursos, atraer talento, formar alianzas, evitar sanciones y sobrevivir en contextos complejos.

Lo legítimo hace referencia a la idea de que hay justicia y razón en la realización de un acto, no sólo porque sea legal, sino porque está compartido socialmente y es ético. Los derechos humanos y el respeto al entorno aparecen como elementos referenciales de legitimidad, en orden a su aceptación generalizada y como elementos integradores de consenso general. De ese modo, lo legítimo confiere autoridad y permite que se respete el acto, norma o situación que es considerada como legal.

En consecuencia, la política de legitimidad debe formar parte del conjunto de políticas de una empresa humanista. La puesta en acción de la política de legitimidad requiere de un planteamiento estratégico que pasa por el análisis del conjunto de normas, valores y expectativas que rigen para la empresa y para sus agentes de interés, por el establecimiento de Indicadores de legitimidad y por una narrativa corporativa que establezca una comunicación transparente de compromisos y resultados. La matriz de legitimidad empresarial es un instrumento apropiado de evaluación[1].

ASPECTOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LEGITIMIDAD EMPRESARIAL			
Dimensión	**Indicadores Clave**	**Ejemplos de Evidencia**	**Preguntas de Diagnóstico**
Legal	Cumplimiento legal, certificaciones, auditorías, transparencia normativa	Licencias, informes de auditoría, cumplimiento RGPD, ISO, códigos internos	¿Cumple la empresa con todas las leyes y normativas aplicables?
Cognitiva	Familiaridad, comprensión, sentido común, utilidad percibida	Reputación, trayectoria, presencia en medios, reconocimiento sectorial	¿Es la empresa vista por los agentes de interés como necesaria, útil y coherente con su entorno?
Moral	Alineación con valores éticos, sociales y culturales del entorno	Políticas de RSC, diversidad, sostenibilidad, participación comunitaria	¿Actúa la empresa conforme a valores que la sociedad considera deseables?

En su dimensión legal, para que la legitimidad se sustancie, las empresas tienen la responsabilidad de contribuir al acatamiento y consolidación de la legalidad y del estado de derecho, y lo hacen conociendo la normativa que les atañe, y condenando y alejándose de las acciones que contrarían esa legalidad.

---

[1] *La matriz de legitimidad empresarial puede integrarse dentro de una matriz superior llamada de prominencia, que permite evaluar el grado de atención que una empresa debe prestar a sus agentes de interés en función de tres atributos: su poder para influir en la empresa, la legitimidad de sus demandas y la urgencia o criticidad de esas demandas.*

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

La legislación contempla determinadas normas que hacen recaer sobre las empresas la responsabilidad en que han incurrido sus directivos o empleados, a no ser que aquellas puedan demostrar que han puesto los medios necesarios para evitar esas conductas inadecuadas.

Delitos propios o de mayor frecuencia entre las empresas

- Acceso ilícito a datos o programas informáticos, descubrimiento de secretos, vulneración de la intimidad y provocación de daños informáticos.
- Estafas y falsificaciones.
- Insolvencias punibles.
- Delitos contra la propiedad intelectual.
- Revelación de secretos de empresa.
- Desabastecimiento de materias primas para alterar los precios o perjudicar gravemente a los consumidores.
- Publicidad engañosa.
- Falsedad de la información económico-financiera para obtener inversión o crédito.
- Facturación fraudulenta por alteración o manipulación de aparatos automáticos.
- Manipulación de precios empleando violencia, amenaza, engaño o difusión de rumores.
- Uso fraudulento de información privilegiada.
- Facilitación ilegal de acceso a servicios de radiodifusión y televisión.
- Corrupción.
- Acoso o discriminación por razón de sexo, raza o religión.
- Blanqueo de capitales.
- Delitos contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social.
- Delitos contra los derechos laborales.
- Delitos contra los derechos de los ciudadanos extranjeros.
- Delitos sobre la ordenación del territorio y el urbanismo.
- Delitos contra los recursos naturales y el medio ambiente.

El riesgo para la empresa es el derivado de sufrir siete tipos diferentes de penas creadas para imponerse específicamente a las personas jurídicas con la consideración de penas graves, independientemente de su duración; sanciones que además conllevan pérdidas financieras o pérdidas reputacionales como resultado de sus incumplimientos. En determinados casos, se atribuye responsabilidad penal a las empresas como personas jurídicas, salvo que el órgano de administración haya adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de gestión que incluyan las medidas idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión. Más allá de la participación en la comisión del delito, la negligencia grave, la omisión de sus deberes o la ausencia de un modelo de gestión normativa apropiado, puede hacer que la responsabilidad de la empresa derive hacia sus administradores. La ISO 37701, certificable internacionalmente, ofrece un sistema de gestión a tal efecto. El cumplimiento normativo no es sólo una respuesta jurídica, sino que obedece también, a los compromisos cívicos y de buen gobierno de la empresa y al esfuerzo por legitimarse ante sus agentes de interés involucrados.

En algunas sociedades, la legalidad no proporciona el amparo y salvaguarda necesarios para una acción acorde con los derechos humanos y, por tanto, en aquellos aspectos discordantes, carece de la legitimidad que una normativa internacional de comportamiento puede aportar. En tales casos, asisten a las empresas, como principios referenciales de actuación, los Tratados de Naciones Unidas. Las empresas, en su concepción y acción humanista, no quedan eximidas de adoptar pautas éticas y de responsabilidad internacional que legitimen sus decisiones.

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

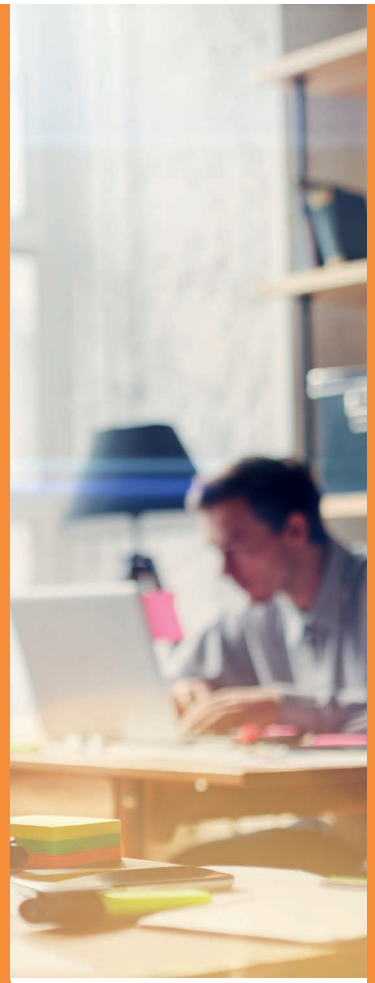
06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

02

Algunos datos relevantes



UMANIUS
Humanismo Empresarial

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

1. Estudio sobre la función de Compliance en las empresas españolas 2020

Este estudio ofrece una radiografía clara del estado del cumplimiento normativo en España, y aunque no mide directamente la legitimidad moral, sí aporta datos que la vinculan con reputación, cultura ética y percepción social.

https://www.ieemadrid.es/sites/ceoe-iee/files/legacy/ESTUDIO-ESTADISTICO-COMPLIANCE-FINAL.pdf

Encuesta sobre una población de 4.800 empresas, con más de 200 trabajadores y pertenecientes a los sectores de industria, construcción y servicios.

a. Implantación de la función de *Compliance*

- 75% de las empresas encuestadas ya tienen implantada la función de *compliance* o planean hacerlo en los próximos 5 años.
- 25% no tienen previsto implantarla, lo que revela una importante área de mejora.

b. Estructura organizativa

- La mayoría de las empresas sitúan la función de *compliance* en el área jurídica o de auditoría interna.
- En empresas grandes, se tiende a crear unidades específicas de cumplimiento normativo.

75% EMPRESAS ENCUESTADAS

YA TIENEN IMPLANTADA LA FUNCIÓN DE *COMPLIANCE* O PLANEAN HACERLO EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

72% EMPRESAS

BUSCAN MEJORAR LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

c. Motivaciones para establecer *compliance*

- 72% buscan mejorar la reputación corporativa.
- 68% lo hacen para prevenir riesgos legales.
- 55% responden a expectativas sociales y éticas.

d. Contenido del sistema de *compliance*

- Incluye códigos éticos, canales de denuncia, formación interna y protocolos de actuación.
- Se observa una tendencia creciente hacia la incorporación de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).

e. Integración en la cultura empresarial

- 60% afirman que el *compliance* está integrado en el día a día de la empresa.
- Sin embargo, aún hay empresas donde se percibe como una función aislada o reactiva.

f. Indicadores de efectividad

- Se utilizan auditorías internas, revisiones periódicas y encuestas de clima ético para evaluar el sistema.
- La mayoría de las empresas reconocen que el *compliance* contribuye a la sostenibilidad y confianza institucional.

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

2. Informe de Thomson Reuters sobre Riesgo y Cumplimiento 2023

Muestra cómo el cumplimiento está evolucionando hacia una función estratégica, transversal y tecnológica, con implicaciones directas en la legitimidad empresarial, especialmente en lo moral (ESG) y lo cognitivo (automatización, IA).

Elaborado a partir de una encuesta a 188 profesionales de riesgo, cumplimiento y legal corporativo de EE. UU., Canadá y Reino Unido.

https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2023/10/2023-Risk-Compliance-Report.pdf

a. Percepción del cumplimiento como función estratégica

- 50% de los encuestados afirman que el cumplimiento se ha convertido en una pieza estratégica del negocio.
- 80% consideran que el área de cumplimiento apoya y mejora la actividad empresarial.

b. Prioridades estratégicas para los próximos 12–18 meses

- Mantenerse al día con los cambios regulatorios y legislativos.
- Mitigar riesgos emergentes, especialmente en ciberseguridad y gobernanza de datos.

c) Principales riesgos identificados

- 82% señalan la ciberseguridad y protección de datos como el mayor riesgo para sus organizaciones.
- La automatización de procesos se considera clave para reducir complejidad y costes (65% lo apoyan).

d. Cumplimiento ESG (Ambiental, Social y Gobernanza)

- 60% de las organizaciones ya exigen medición y reporte ESG como parte de sus obligaciones de cumplimiento.

80% EMPRESAS

consideran que el área de cumplimiento apoya y mejora la actividad empresarial

82% EMPRESAS

señalan la ciberseguridad y protección de datos como el mayor riesgo para sus organizaciones

60% organizaciones

exigen medición y reporte ESG como parte de sus obligaciones de cumplimiento

e. Uso de inteligencia artificial

- 54% están interesados en usar herramientas de IA generativa como ChatGPT.
- Sin embargo, menos del 15% confían plenamente en estas tecnologías para funciones críticas.

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

3. Informe "Transparencia y buen gobierno de las prácticas de *compliance* de las empresas del IBEX 35" (edición 2024). Fundación HAZ.

https://www.hazfundacion.org/informes/transparencia-buen-gobierno-compliance-empresas-ibex35-2024

El objeto del estudio es evaluar el grado de transparencia voluntaria en las páginas web de las empresas del IBEX 35 respecto a sus prácticas de *compliance* y gobierno corporativo, usando 16 indicadores agrupados en varias áreas clave. Aborda cómo las grandes empresas españolas comunican sus políticas de cumplimiento normativo.

Conclusión del estudio

La mayoría de las empresas del IBEX 35 aún tienen margen de mejora en cuanto a transparencia y legitimidad moral. Aunque el cumplimiento legal está presente, la visibilidad, accesibilidad e integralidad de la información ética varía mucho entre compañías.

a. Clasificación de transparencia. Para su calificación se determinan estos niveles de transparencia:

Categoría	Porcentaje	Descripción
Transparentes	23%	Publican información completa, accesible y actualizada sobre compliance.
Traslúcidas	66%	Ofrecen información parcial o poco accesible.
Opacas	11%	Apenas publican datos relevantes o los ocultan en la web.

b. Datos relevantes:

- 66% de las empresas son consideradas traslúcidas en sus prácticas de compliance.
- Solo el 23% son transparentes, y un 11% opacas.
- Las más transparentes: Iberdrola, Enagás y CaixaBank
  - Iberdrola (28 puntos)
  - Enagás (25 puntos)
  - CaixaBank (22 puntos)



01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

03

El papel de la empresa



UMANIUS
Humanismo Empresarial

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

- Confeccionar un Código de Conducta.
- Formalizar un Comité de Conducta que supervise, dirija y evalúe las políticas concernidas y que:
  - Aporte independencia, diversidad de perspectivas y mayor capacidad de respuesta frente a riesgos de legitimidad.
  - Implemente y monitorice un sistema *compliance* y sobre los aspectos cognitivo y moral de la legitimidad de la empresa.
  - Implemente canales de denuncia.
  - Mantenga una política de transparencia, abierta y veraz respecto de su conducta, sus compromisos de mejora y de sus indicadores.





01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

04

Relatos con propósito

El informe de emisiones



UMANIUS
Humanismo Empresarial

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

La tarde caía sobre Zúrich cuando el presidente de EnterbaiChem, Dr. Urs Keller, convocó al Comité de Conducta en la sala principal del consejo. Los ocho miembros ocuparon sus asientos alrededor de la mesa ovalada, con la carpeta marcada *"Confidential – Report on emissions in Tarragona"* frente a ellos.

El presidente habló sin rodeos:

— El informe es claro. Nuestras emisiones cumplen estrictamente la normativa española y europea. Sin embargo, superan los límites recomendados por la OMS. No es ilegal, pero puede no ser legítimo y ser contrario a nuestro Código de Conducta. Les he reunido para que este comité se pronuncie. Una inversión en filtros paliaría el problema.

Los miembros se miraron entre sí. Había que probar el alcance real del código de conducta de la compañía, que no solo hablaba de cumplimiento legal, sino que también albergaba principios éticos y cívicos.

La primera en tomar la palabra fue Claire Monnard, directora jurídica.

— Desde la perspectiva de *compliance*, la empresa está blindada. Cumplimos con el Real Decreto de emisiones industriales, con la normativa europea y con los estándares suizos. Jurídicamente no hay riesgo de sanción. Nuestro código exige cumplir la ley, y eso hacemos.

Edward Langford, responsable financiero, asintió con firmeza.

— Estoy de acuerdo. El mercado nos exige seguridad legal. Cualquier inversión adicional en filtros sería un gasto no exigido por la ley y, por tanto, injustificado frente a los accionistas.

El presidente tomaba nota en silencio.

La siguiente en intervenir fue Giulia Moretti, directora de Recursos Humanos, con voz serena.

— Nuestro código no se limita al cumplimiento. Habla de respeto a las personas y de responsabilidad con las comunidades. Si nuestros trabajadores descubren que callamos estos datos, cuestionarán su orgullo de pertenencia. Además, muchos jóvenes profesionales valoran empresas alineadas con los valores de respeto y consideración al entorno. El Pacto Mundial de Naciones Unidas es una referencia clara.

Julien Mercier, responsable de Relaciones Institucionales, se inclinó hacia adelante.

— Coincido. Legalidad y legitimidad no son lo mismo. Políticos locales, ONGs y vecinos están atentos. Si sale a la luz que sabíamos y no actuamos, perderemos legitimidad. Los Principios de la OCDE para empresas multinacionales son claros: las compañías deben contribuir al progreso social más allá de la ley.

Katharina Vogel, consejera de ética del Comité, abrió su ejemplar del código de conducta.

— Aquí está escrito: "EnterbaiChem se compromete a ir más allá del cumplimiento legal, guiándose por la ética y la sostenibilidad". Si ignoramos esto, vaciamos nuestro propio código de sentido. En el mundo se reconoce como referente la ISO 26000 sobre responsabilidad social. ¿Queremos quedar atrás?

El director de operaciones en Tarragona, Lluis Peraire, intervino con gesto preocupado.

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

— Conozco la planta y a la comunidad. Muchos de nuestros empleados viven allí. Si la población piensa que enfermamos a sus hijos, no habrá normativa que nos proteja. Las recomendaciones de los organismos internacionales indican claramente que debemos evitar impactos negativos, aunque la ley lo permita. Los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos lo dicen sin ambigüedad.

La consejera independiente, Elizabeth Rowe, habló con firmeza.

— Los inversores internacionales ya no miran solo el balance, sino criterios ESG: ambientales, sociales y de gobernanza. Si ocultamos este informe, perderemos acceso a fondos de inversión que exigen legitimidad. Cumplir la ley no basta.

El último en hablar fue Markus Steiner, secretario del consejo y *compliance officer*. Ajustó sus gafas antes de pronunciarse.

— Señor presidente, el *compliance* del siglo XXI no se reduce a la ley. La normativa española UNE 19601 y la internacional ISO 37301ya incorporan la cultura ética como parte de la gestión. Si ignoramos la legitimidad, incumplimos la esencia misma de un sistema de *compliance* moderno.

La sala quedó en silencio. Ocho voces, ocho enfoques. La disyuntiva entre legalidad y legitimidad estaba frente a Keller.

El presidente se levantó, caminó hasta la ventana y contempló el perfil del lago Zúrich, donde el agua reflejaba la serenidad de una ciudad que había aprendido a conjugar industria y sostenibilidad.

— Legalidad es lo que nos protege hoy —dijo finalmente—. Legitimidad es lo que nos sostendrá mañana. Si nuestro código incluye ambos aspectos, debemos considerarlo. EnterbaiChem no se limitará a cumplir la ley: instalaremos los filtros más avanzados y haremos público el informe.

Algunos miembros sonrieron, otros fruncieron el ceño. Pero todos entendieron que aquel día la empresa había trazado una línea: la legalidad era el suelo, la legitimidad el horizonte. Los mercados conocerían pronto la decisión. Quizá se podrían repartir menos dividendos y en la bolsa sufriera una momentánea crisis. Pero en Tarragona, en Zúrich y en todos los lugares donde operaba, la reputación de EnterbaiChem se construiría sobre algo más sólido que los números: sobre la confiabilidad.



01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

05 Citas inspiradoras



UMANIUS
Humanismo Empresarial

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

"La legitimidad es una percepción: una suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o correctas."

MARK C. SUCHMAN, PROFESOR DE SOCIOLOGÍA ORGANIZACIONAL, EXPERTO EN LEGITIMIDAD INSTITUCIONAL.

"La legitimidad organizativa se sostiene sobre tres pilares: lo que está permitido, lo que está valorado y lo que es comprendido."

W. RICHARD SCOTT, SOCIÓLOGO ORGANIZACIONAL, PROFESOR EN STANFORD, AUTOR DE INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS.

"La legitimidad no es un lujo reputacional, sino un activo estratégico que permite a las organizaciones sobrevivir y prosperar."

DAVID L. DEEPHOUSE, PROFESOR DE ESTRATEGIA Y REPUTACIÓN CORPORATIVA, INVESTIGADOR EN LEGITIMIDAD ORGANIZATIVA.

"Cumplir la ley no basta. La legitimidad se gana cuando los valores internos coinciden con las expectativas externas."

ELIZABETH ROWE, CONSEJERA INDEPENDIENTE ESG, ESPECIALISTA EN INVERSIÓN ÉTICA Y REPUTACIÓN CORPORATIVA (adaptación narrativa).

"Una empresa que ignora la legitimidad ética vacía su propio código de sentido."

KATHARINA VOGEL, PRESIDENTA DE COMITÉ ÉTICO, EXPERTA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES (adaptación narrativa).

"La empresa tiene una responsabilidad más allá del beneficio: debe contribuir a la sociedad que la legitima."

PETER DRUCKER, CONSULTOR Y AUTOR EN GESTIÓN EMPRESARIAL.



01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

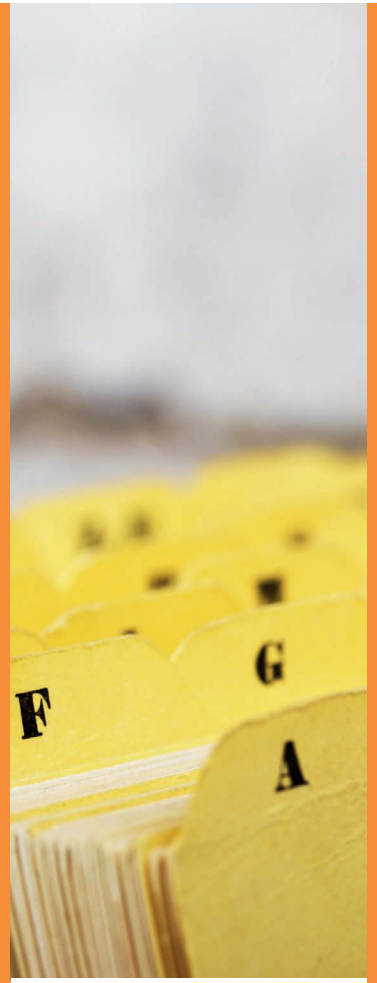
06

Referencias

Bibliografía

Webs

Videos



UMANIUS
Humanismo Empresarial

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

Bibliografía

- "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches" (1995). Mark Suchman. Professor Emeritus at Brown University. Academy of Management Review.
https://www.researchgate.net/publication/273070350_Managing_Legitimacy_Strategic_and_Institutional_Approaches_Academy_of_Management_Review_20_571-611

- "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). American Journal. Volumen: 83. Número: 2. Páginas: 340–363. Ed. The University of Chicago Press.
https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/226550

- "Institutions and Organizations". W. Richard Scott. 2001 (2ª edición). Ed. Sage Publications. Thousand Oaks, California

- "Desafíos legales en el mundo empresarial del siglo XXI. Perspectivas epistemológicas, interés internacional y soluciones prácticas". Roberto Fabián Sánchez Chávez, Jazmin Isabel García Guerra, Gabriela Natalí Fonseca Romero, Mónica del Pilar Miranda Salazar. Revista de ciencias sociales, ISSN-e 1315-9518, Vol. 31, N°. 1, 2025, págs. 298-308.
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10020896

- "Confianza, reputación y marca: fuentes de legitimidad social". Revista Harvard Deusto.
https://www.harvard-deusto.com/confianza-reputacion-y-marca-fuentes-de-legitimidad-social

- "Legitimidad como factor clave del éxito organizativo". Díez Martín, F, Blanco González, A, Prado Román, C. Universidad Rey Juan Carlos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, N° 3, 2010, pp. 127-143, ISSN: 1135-2523.
https://www.redalyc.org/pdf/2741/274119490006.pdf

- "La legitimidad institucional como fuente de reputación corporativa". Carolina Villamizar-Loaiza. Universidad del Norte, México. Investigación y Desarrollo, vol. 29, núm. 2, pp. 196-222, 2021. Fundación Universidad del Norte. *http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612021000200196*

- "Revisión sistemática sobre estrategias de legitimidad". Virginia Gordo Molina y Francisco Díez Martín. Revista Espacios. Universidad Rey Juan Carlos.
https://revistaespacios.com/a20v41n50/a20v41n50p26.pdf

- "La medición de la legitimidad organizacional en la literatura". (2020)). Nora Espinal Monsalve, Yadira Gómez Hernández, Fernando Gutiérrez Hidalgo. Revista Espacios. Universidad Rey Juan Carlos.
https://revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p20.pdf

- "La legitimidad empresarial como intangible en industrias controvertidas". Sonia Siraz y Julio O. de Castro. IE University. Revista de Economía Industrial. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.
https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/414/SIRAZ%20y%20O.%20DE%20CASTRO.pdf

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

- ¿Cómo conseguir legitimidad? Una revisión sistemática. Miguel Bertran. Real Centro Universitario Escorial. Universidad Autónoma de Madrid: *https://www.researchgate.net/publication/378880134_La_legitimidad_en_las_organizaciones*

- "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience". Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Academy of Management Review, Volumen: 22, Número: 4, Páginas: 853–886. Ed. Academy of Management. *https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1997.9711022105*

- "Organizational Legitimacy: Six Key Questions". Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2ª edición). Ed. SAGE Publications Ltd. *https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-handbook-of-organizational-institutionalism/book243619)*

- "Tratado Sobre Compliance Penal. Responsabilidad penal de las personas jurídicas y programas de cumplimiento". Juan-Luis González Cussac, Christa M. Madrid Boquín. Ed. Tirant lo Blanch.

- "Corporations, Politics, and Democracy: Corporate political activities as political corruption". Daniel Nyberg, Daniel. Organization Theory, 2(1). *www.doi.org/10.1177/2631787720982618*

- "Facticidad y validez: Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso". Jürgen Habermas. Ed.Trotta.

- "Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva". Max Weber. Ed. Fondo de Cultura Económica.



- Fiscalía General del Estado. (2016). Circular 1/2016 sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas. *https://www.fiscal.es/documents/20142/44916/CIRCULAR%2B1-2016%2B-%2BPERSONAS%2BJUR%C3%8DDICAS.pdf/9d1ba36a-1372-d53f-ad98-a88a3f51b9b5?version=1.0*

- Compliance management systems — Requirements with guidance for use. Organización Internacional de Normalización (ISO). (2021). ISO 37301:2021 https://www.iso.org/es/contents/data/standard/07/50/75080.html

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

Webs

- Fundación Haz.
  www.hazfundacion.org
  Especializada en transparencia, buen gobierno y legitimidad moral. Publica informes sobre el IBEX 35, códigos éticos y prácticas de *compliance*.

- Corporate Excellence
  www.corporateexcellence.org/recurso/la-reputacion-el-liderazgo-responsable-y-la/a9c7e077-85b1-c66f-b20e-c4add3ce02ee.

- Universidad Rey Juan Carlos – Grupo de investigación en legitimidad organizativa.
  La legitimidad organizativa en nuevas empresas y los factores que la determinan en grandes empresas.
  El equipo de la Cátedra de Organización de Empresas ha desarrollado escalas para medir legitimidad. Publican en revistas como Espacios y Revista de Economía Industrial.

- OECD – Guidelines for Multinational Enterprises. Conducta empresarial responsable, legitimidad sociopolítica
  https://www.oecd.org/investment/mne

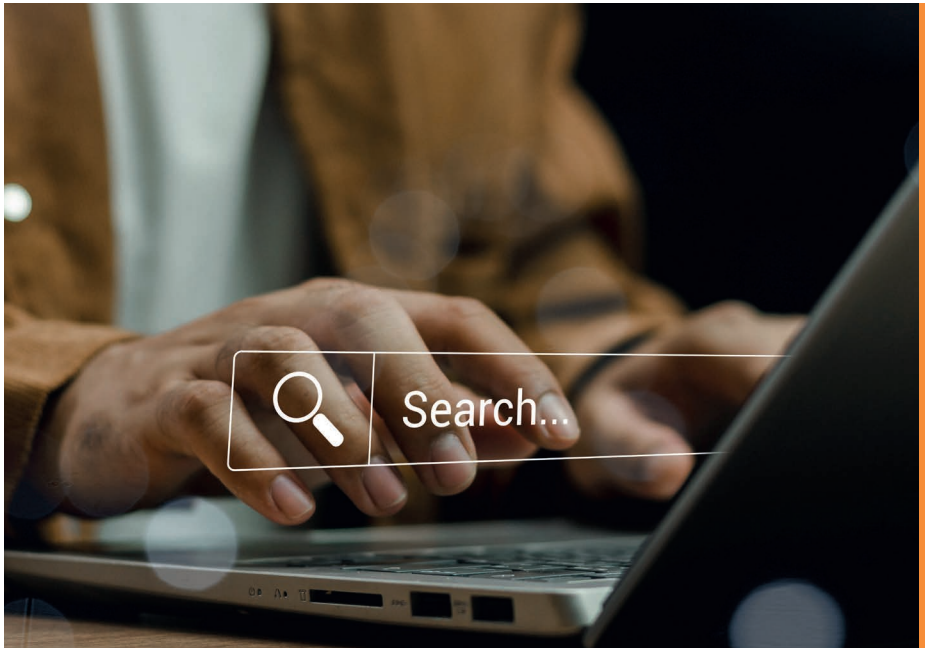
- UN Global Compact. Principios éticos, derechos humanos, legitimidad corporativa.
  https://www.unglobalcompact.org

- Stanford Center for Social Innovation. Reputación, legitimidad organizativa, impacto social.
  www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/whitepaper-csi-impact-compass.pdf

- Academy of Management (AOM). Investigación académica sobre legitimidad organizativa.
  https://journals.aom.org

- ASCOM – Asociación Española de Compliance.
  https://asociacioncompliance.com/
  Referente en cumplimiento normativo en España. Publica estudios, guías y organiza eventos sobre *compliance* y ética empresarial.

- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Cumplimiento normativo en empresas.
  www.cnmc.es/vigilamos-la-competencia/compliance%28cumplimiento-normativo-en-empresas%29



01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

Videos

What's The Right Thing To Do? Serie de videos de Michel Sandel.



La Legalidad y La Legitimidad.



Entrevista: Manuel Crespo de la Mata, Chief Compliance Officer en Telefónica.



New Institutionalism in a Globalizing World. John W. Meyer.



01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO

07

GABINETE UMANIUS

La duda



UMANIUS
Humanismo Empresarial

01
MARCO CONCEPTUAL

02
ALGUNOS DATOS RELEVANTES

03
EL PAPEL DE LA EMPRESA

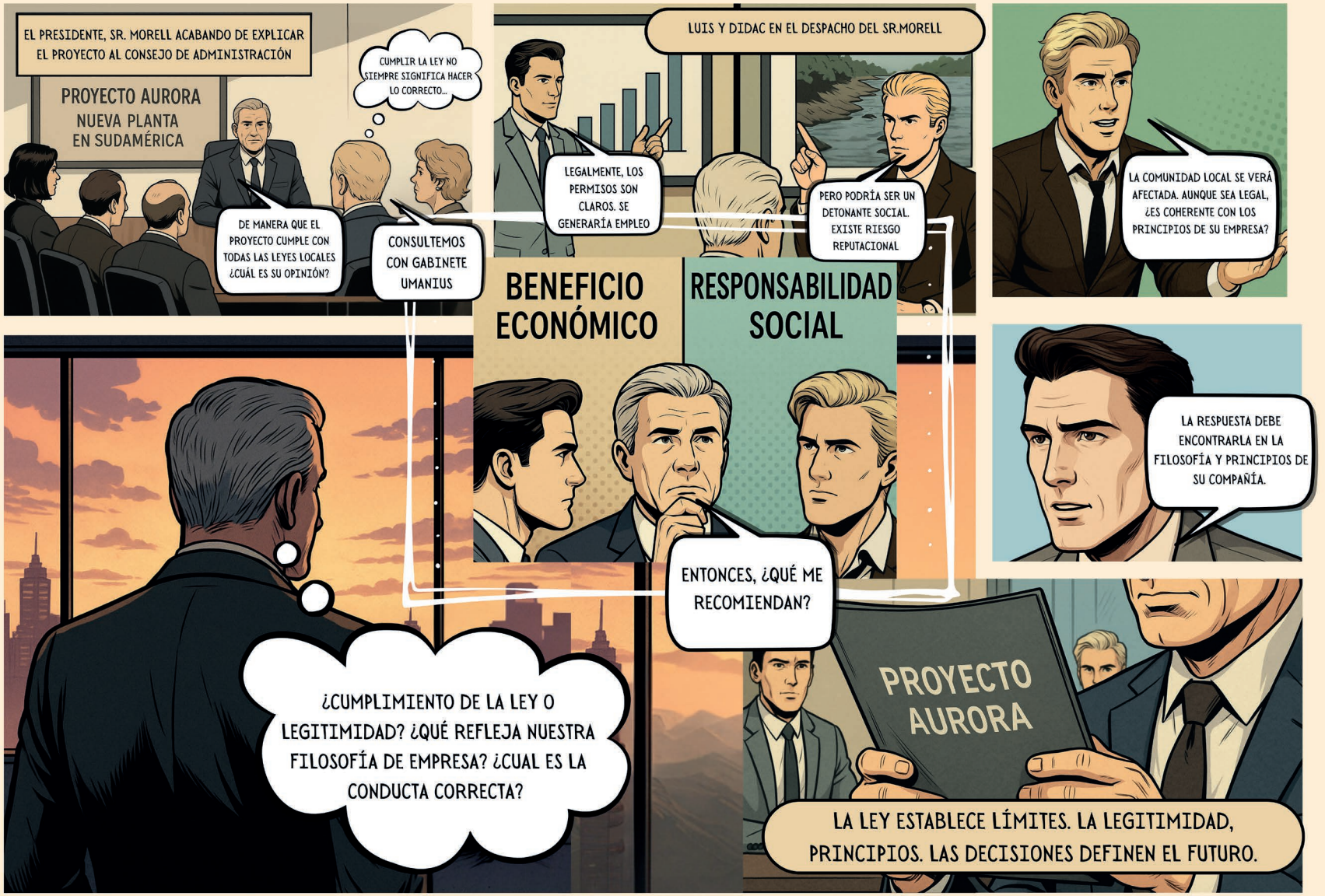
04
RELATOS CON PROPÓSITO

05
CITAS INSPIRADORAS

06
REFERENCIAS

07
GABINETE UMANIUS

SUMARIO



UMANIUS

Humanismo Empresarial

12

LA LEGITIMIDAD DE LA EMPRESA

Noviembre 2026

© 2026 Fundación Auren por la edición
Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, sea por medios mecánicos o electrónicos, sin la debida autorización del editor.

UMANIUS se edita gracias a la colaboración desinteresada en la elaboración de su contenido, diseño y maquetación, de las personas que forman o han formado parte de Auren. Las ilustraciones de la página del cómic son realizadas por Roberto Catalá Nacher.

info@fundacionauren.com

auren

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

AUREN
FUNDACIÓN
Comprometidos con la Gobernanza Responsable