

Integración de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), en las Sociedades Anónimas (SA).

Índice

1. Introducción

- Objetivo del trabajo: una propuesta para el diálogo y la integración
- Justificación del enfoque (DSI + MIPE en SA)
- Aporte original del trabajo

2. Marco conceptual e histórico

2.1 La Doctrina Social de la Iglesia: principios fundamentales

- Dignidad de la persona
- Bien común
- Subsidiariedad
- Solidaridad
- Destino universal de los bienes

2.2 El pensamiento y la obra de José María Arizmendiarieta

- Contexto histórico del cooperativismo de Mondragón
- Principios inspiradores: ética cristiana y participación
- Frases y escritos relevantes (se incluirán citas textuales y contextualización)

2.3 El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE)

- Fundamentos del modelo
- Estructura y dimensiones
- Alineación con la DSI

3. Diagnóstico del modelo de empresa privada actual (Sociedad Anónima)

3.1 Análisis del modelo SA desde la DSI

- Carencias desde la perspectiva humanista cristiana
- Desequilibrios en la participación, propiedad y toma de decisiones

3.2 Impactos sociales y organizativos de las SA tradicionales

- Relaciones laborales
- Capitalismo financiero y visión cortoplacista
- Productividad vs. humanización del trabajo

4. Propuesta de integración: DSI y MIPE aplicados a la empresa privada

4.1 Principios de integración: hacia una nueva cultura empresarial

- Fundamento antropológico cristiano

- Empresa como comunidad de personas

4.2 Aplicación práctica del MIPE en sociedades anónimas

4.3 Estructura organizativa sugerida para avanzar en un proceso participativo

1. Estructura organizativa sugerida para avanzar en un proceso participativo

- a) Comisión Mixta de Participación y Diálogo Social
- b) Consejero Independiente Representante de los Trabajadores
- c) Derechos de Consulta y Opinión Vinculante
- d) Participación en Comités Específicos

2. Descentralización de la toma de decisiones

- a) Comités Mixtos de Gestión
- b) Círculos de Autonomía o Equipos Autónomos
- c) Foros Consultivos Permanentes

3. Participación en la Propiedad y en Resultados

4. Delegación Formal de Decisiones (Subsidiariedad Efectiva)

4.4 Indicadores de medición de la “humanización” empresarial

1. Índices de participación
2. Indicadores de bienestar laboral
3. Evaluación del impacto social
4. Rentabilidad ética

4.5 Comparación con modelos existentes (incluyendo Mondragón)

- Qué elementos tomar y cuáles adaptar
- Límites y oportunidades en el entorno no cooperativo

5. Incentivos y políticas públicas para promover la transición

5.1 Rol del Estado y el principio de subsidiariedad

- Propuestas de ayuda pública, incentivos fiscales y acompañamiento institucional
- Promoción del bien común y empresas con propósito social

5.2 Marco jurídico posible

- Cómo adaptar el marco legal para facilitar el MIPE en empresas privadas
- Casos de derecho comparado si los hay (España, Europa, América Latina)

6. Aportación original y propuesta sistemática

6.1 Novedades del enfoque propuesto

- Nueva vía para aplicar la DSI en la empresa privada
- Síntesis estructurada: tabla o modelo visual

6.2 Propuesta de “Sello de Empresa con Propósito Humano”

- Criterios basados en la DSI y el MIPE
- Proceso de certificación voluntaria

7. Definición práctica de una línea de desarrollo participativo

7.1 Marco Legal y Reconocimiento Formal

7.2 Participación en el Capital y en la Gobernanza

7.3 Compromisos Estatutarios y Transparencia

7.4 Incentivos Fiscales y Económicos

7.5 Cultura Empresarial y Cambio Organizativo

7.6 Apoyo Institucional y Entorno Favorable

7.7 Medidas Complementarias para la Participación No Capitalista

8. Conclusiones

- Valor estratégico y ético del modelo propuesto
- Caminos abiertos para investigación y desarrollo
- Invitación al diálogo y a la adhesión voluntaria

9. Bibliografía

- Documentos del Magisterio (encíclicas, exhortaciones, discursos del Papa Francisco)
- Escritos y textos de José María Arizmendiarieta
- Estudios sobre el MIPE
- Literatura académica sobre RSC, gobernanza participativa, empresa con propósito, etc.

10. Anexos

- Esquema gráfico del modelo propuesto
- Cuadro comparativo de estructuras organizativas (MIPE vs. SA tradicional)
- Frases clave de Arizmendiarieta
- Fragmentos seleccionados de encíclicas (Laborem Exercens, Laudato Si', Fratelli Tutti, etc.)

1. Introducción

- **Objetivo del trabajo: una propuesta para el diálogo y la integración**

Objetivo del trabajo: una propuesta para el diálogo y la integración

Este trabajo podría considerarse como una propuesta para explorar un **modelo de integración** entre la **Doctrina Social de la Iglesia (DSI)** y el **Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE)**, desarrollado por la Fundación Arizmendiarieta, con un **enfoque específico en empresas privadas organizadas como Sociedades Anónimas (SA)**. Una posible alternativa es **construir un puente operativo y realista** entre dos tradiciones de pensamiento que podrían ser complementarias: por un lado, la visión antropológica cristiana que ofrece la DSI como marco ético y social para la economía; por otro, la experiencia del MIPE, basada en la participación, corresponsabilidad e inclusión dentro del ámbito empresarial.

- **Justificación del enfoque (DSI + MIPE en SA)**

Podría ser relevante articular la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) en el contexto de la Sociedad Anónima (SA) para transformar empresas capitalistas tradicionales, que priorizan el beneficio económico, en comunidades donde la persona sea fin, no un medio. La SA, común en Europa y América Latina, suele **separar propiedad y gestión, concentrando poder en accionistas y orientándose al corto plazo, limitando la participación laboral y deshumanizando las relaciones internas**.

Desde Rerum Novarum hasta Fratelli Tutti, la DSI propone principios centrados en la dignidad humana y la solidaridad, pero su aplicación práctica en la SA ha sido compleja. **El MIPE, inspirado en Arizmendiarieta, ofrece herramientas para una gobernanza inclusiva y compromiso colectivo**, adaptables a la empresa privada sin cambiar su naturaleza jurídica.

Este enfoque responde al llamado del Papa Francisco en The Economy of Francesco para un nuevo paradigma económico más humano, centrado en la persona y la transformación cultural empresarial.

- **Aporte original del trabajo**

El valor de este trabajo podría considerarse en su propuesta para **integrar la DSI y el MIPE dentro del marco jurídico y económico de las Sociedades Anónimas**, buscando **unir lo ético con lo operativo**, lo teológico con lo empresarial, y lo cooperativo con lo mercantil. En concreto, sería interesante analizar las siguientes novedades:

- Un **modelo de gobernanza participativa aplicable a la SA**, inspirado en los valores de la DSI y las prácticas del MIPE, que podría implementarse sin necesidad de modificar necesariamente la naturaleza jurídica de la empresa.
- Un **sistema de indicadores** que permita medir la humanización del trabajo, la participación real de los trabajadores y el alineamiento ético de la empresa.
- La propuesta de un **sello de “Empresa con Propósito Humano”**, basado en la DSI, que las empresas podrían adoptar voluntariamente, con posible respaldo institucional y/o eclesial, para visibilizar su compromiso.

- Un modelo de **incentivos públicos**, fundamentado en el principio de subsidiariedad, que posibilite al Estado promover estas transformaciones sin imponerlas.
- Una síntesis estructurada y visual que **facilite comunicar esta propuesta** a empresarios, sindicatos, instituciones y movimientos sociales.

En mi opinión, este trabajo no busca limitarse a exponer ideas o repetir planteamientos previos, sino que podría considerarse una contribución creativa, que ya está en fase de desarrollo, arraigada en la tradición de la Iglesia y orientada hacia el futuro. Su objetivo sería **transformar la empresa desde dentro** y orientarla al bien común. Como señaló Arizmendiarieta: “*No hay empresas grandes ni pequeñas, hay empresas más o menos humanas*”. Esta reflexión podría ser el hilo conductor del modelo a seguir.

2. Marco conceptual e histórico

2.1. La Doctrina Social de la Iglesia: principios fundamentales

La Doctrina Social de la Iglesia (DSI) podría considerarse un **conjunto de enseñanzas que, inspiradas en la fe y la tradición cristiana, ofrecen criterios éticos y orientaciones para la vida social, económica y política**. Sería interesante analizarla como una reflexión sistemática sobre la dignidad humana y la justicia social, especialmente desde la encíclica *Rerum Novarum* de León XIII (1891), que aborda la cuestión obrera en el contexto de la revolución industrial. Desde entonces, esta doctrina ha ido evolucionando a través de diversas encíclicas.

En mi opinión, la DSI no propone modelos económicos rígidos, sino principios orientadores que podrían aplicarse de manera creativa según las circunstancias. A continuación, se presentan cinco principios fundamentales que forman el núcleo del pensamiento social cristiano y que podrían servir como base para dialogar e integrar con el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE).

- **Dignidad de la persona humana**

El principio de la dignidad humana podría considerarse la base de la Doctrina Social de la Iglesia. En este enfoque, la persona no sería un medio, sino un fin en sí misma, creada a imagen y semejanza de Dios (cf. Gn 1,27). Así, sería sugestivo analizar cómo toda estructura social, económica o política podría orientarse para servir mejor esta dignidad.

Este principio también plantea un reto para el mundo empresarial. En mi opinión, el trabajador no debería ser visto solo como un recurso o engranaje del sistema productivo, sino como un sujeto con derechos, capacidades y un proyecto vital propio. El trabajo, según *Laborem Exercens*, podría entenderse como una expresión esencial de la persona, un medio para su realización y para contribuir al bien común. Por ello, una posible alternativa para las empresas que buscan un modelo más humano sería reconsiderar sus estructuras de poder y su cultura organizacional, tomando como punto de partida este principio de dignidad.

- **Bien común**

El bien común podría entenderse como “condiciones sociales que permiten a individuos y colectividades alcanzar su perfección” (*Gaudium et Spes*, 26), más allá de sumar bienes individuales. La empresa, como

comunidad, podría contribuir generando riqueza, sentido, cohesión y oportunidades. Caritas in Veritate sugiere que “no debe buscar solo beneficio, sino asumir responsabilidades sociales” (CV 70). Así, el bien común empresarial incluiría empleo de calidad, involucración, sostenibilidad, ética y reparto justo.

- **Subsidiariedad**

En una empresa participativa, el principio de subsidiariedad debe ser clave: 186.- «Como no se puede quitar a los individuos y darlo a la comunidad lo que ellos pueden realizar con su propio esfuerzo e industria, así tampoco es justo, constituyendo un grave perjuicio y perturbación del recto orden, quitar a las comunidades menores e inferiores lo que ellas pueden hacer y proporcionar y dárselo a una sociedad mayor y más elevada...». 187.- Este principio «protege a las personas de los abusos de las instancias sociales superiores e insta a éstas últimas a ayudar a los individuos y a los cuerpos intermedios a desempeñar sus tareas». Toda persona y equipo tiene algo original que ofrecer. Por eso, una estructura empresarial subsidiaria no concentra el poder, sino que lo distribuye con autonomía responsable, evitando tanto el colectivismo centralizador como el individualismo aislante. Promover esta “democracia económica” permite desarrollar al máximo las capacidades de todos los niveles organizativos.

- **Solidaridad**

En las empresas participativas, la solidaridad no es solo un valor añadido, sino **un principio constitutivo**. Está **inspirada en la gratuidad** y siempre está **unida al amor y a la justicia**. Se trata de una **donación al prójimo**. La acción de cada uno repercute en los demás y eso nos obliga a trabajar de forma solidaria. No puede darse una paz duradera si no existe en nuestro corazón la luz de la solidaridad.

La solidaridad como principio social y virtud moral lleva a asumir que **somos deudores de aquellas condiciones que facilitan la existencia humana** (195). Su mensaje pone en evidencia el vínculo con el bien común, el destino universal de los bienes, la igualdad y la paz (194). El término «solidaridad», ampliamente usado por el Magisterio (420), **alcanza su cumbre en Jesucristo**, el Hombre nuevo, solidario con la humanidad hasta la «muerte de cruz» (196). La solidaridad **pertenece a la familia** como dato constitutivo y estructural. Este mismo espíritu debe guiar la vida interna y externa de toda empresa participativa.

La solidaridad podría considerarse un principio ético y relacional que reconoce la **interconexión entre todos los seres humanos y la responsabilidad compartida de cuidarse mutuamente**. Según el Compendio de la DSI (n. 193), “la solidaridad se manifiesta en la firme y perseverante determinación de **empeñarse por el bien común**; es decir, por el bien de todos y de cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos”.

En el ámbito económico, debemos considerar cómo la solidaridad puede impulsar la corrección de desigualdades estructurales y **fomentar relaciones laborales basadas en la justicia y la cooperación**.

- **Destino universal de los bienes**

171.- Dios ha destinado la tierra y cuanto ella contiene para uso de todos los hombres y pueblos. En consecuencia, los bienes creados deben llegar a todos en forma equitativa bajo la égida de la justicia y con la compañía de la caridad. Dios ha dado la tierra a todo el género humano para que ella sustente a todos sus habitantes, sin excluir a nadie ni privilegiar a ninguno. El principio del uso común de los bienes es el — primer principio de todo el ordenamiento ético-social. **Se trata de un derecho natural**. 174.-El principio del destino universal de los bienes invita a cultivar una visión de la economía inspirada en valores morales que permitan no olvidar nunca el origen y finalidad de los bienes económicos, para así realizar un mundo justo

y solidario. 176.- Mediante el trabajo y gracias a su inteligencia, el hombre domina la tierra y la convierte en su digna morada: «De este modo se apropia una parte de la tierra, la que ha conquistado con su trabajo, he ahí el origen de la propiedad individual». 178.- La enseñanza social de la Iglesia exhorta a reconocer la función social de la propiedad privada,³⁷⁶ en clara referencia a las exigencias del bien común. 180.- La propiedad individual no es la única forma legítima de posesión. Reviste particular importancia también la antigua forma de propiedad comunitaria.

Este principio sugiere que los bienes de la creación podrían considerarse destinados a toda la humanidad. La propiedad privada, aunque legítima, tendría una función social. Como señala Laborem Exercens, “el trabajo es el fundamento sobre el cual se forma la vida familiar, que es un derecho natural y una vocación del hombre” (LE 10). Por ello, el acceso a los bienes a través de un trabajo digno estaría vinculado a este destino universal.

2.2. El pensamiento y la obra de José María Arizmendiarieta

José María Arizmendiarieta (1915–1976), sacerdote, fue el principal impulsor del movimiento cooperativo de Mondragón, que logró combinar productividad, eficiencia empresarial y participación democrática en el ámbito económico. Su visión estuvo arraigada en la doctrina social de la Iglesia, desde donde construyó una alternativa humanista. Demostró el esfuerzo colectivo, organizado, participativo es capaz de generar riqueza y propugnar esta al bien común. Sin hablar de Dios directamente, fue capaz de visualizarlo como nadie en el trabajo comunitario.

- **Contexto histórico del cooperativismo de Mondragón**

José María Arizmendiarieta llegó a Mondragón en 1941, un pueblo vasco marcado por la posguerra, el desempleo y la pobreza. La Guerra Civil había destruido tanto la economía como la cohesión social. Su labor pastoral y educativa se desarrolló más allá de la iglesia, fundando en 1943 una escuela profesional para formar técnica y humanamente a los jóvenes, base para el cambio social. En 1956 creó la primera cooperativa, Ulgor, que originó la Corporación Mondragón.

- **Principios inspiradores: ética cristiana y participación**

El pensamiento de Arizmendiarieta podría considerarse basado en tres principios clave: la **centralidad de la persona**, la **participación democrática** y la **primacía del trabajo sobre el capital**. Hoy es perfectamente asumible que esos principios, aplicados en la gestión empresarial, pueden inspirar modelos actuales. Creo que la idea de que “*la persona es el principio, el centro y el fin de toda actividad económico-social*” es un valor que permite visualizar modelos que permitan trabajar por el bienestar humano, en sintonía con la Doctrina Social de la Iglesia.

Una posible alternativa para fomentar la **involucración integral** es incluir a los trabajadores no solo en la toma de decisiones conjunta sino también en los beneficios. La **corresponsabilidad**, entendida como **atender a la responsabilidad que adquirimos** cuando se nos confía una labor y un resultado económico, podría ayudar a evitar la alienación laboral y la concentración de poder. Así, el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) ofrece un marco para equilibrar eficacia económica y justicia social.

Desde una perspectiva cristiana, la economía podría considerarse un medio para el desarrollo integral de personas y comunidades. Promover un modelo empresarial que sirva a la justicia, solidaridad y bien común es un reto valioso.

- **Frases y escritos relevantes**

El legado escrito de Arizmendiarieta está compuesto entre otras obras, en sus frases que reflejan la coherencia entre fe y acción, entre Evangelio y economía:

- "Es el hombre, en definitiva, quien es el autor, el centro y el fin de toda la vida económica y social."
- "El hombre que no procede al cultivo de sus facultades más que con vistas a la producción, insensible y fatalmente se va haciendo a sí mismo esclavo de la máquina productiva."
- "No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio."
- "No se puede practicar la justicia donde se ignora lo que es la dignidad humana."

Estas expresiones concentran un pensamiento profundamente cristiano, reformador y práctico.

Arizmendiarieta sigue siendo un referente vivo para quienes desean integrar los principios del Evangelio en la vida económica. Su legado constituye una base fundamental para el desarrollo del MIPE como vehículo de personificación práctica de la Doctrina Social de la Iglesia en el mundo empresarial actual.

2.3. El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE)

- **Fundamentos del modelo**

El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), impulsado por la Fundación Arizmendiarieta, podría considerarse una propuesta que responde a retos éticos, sociales y productivos desde una inspiración cristiana-humanista. En mi opinión, este modelo invita a **entender la empresa no solo como unidad económica, sino como comunidad de personas** que colaboran con dignidad, corresponsabilidad y orientación al bien común, lo que podría favorecer la creación de empresas con alto valor añadido.

Sus fundamentos se basan en una visión integral de la persona, con valores que encarnan la vida y obra de Arizmendiarieta, (responsabilidad y dignidad). Esta antropología basada en la persona, como la Doctrina Social de la Iglesia, traslada que el trabajo es una vocación y expresión del desarrollo humano, no solo un medio de subsistencia. Se debe considerar la afirmación de Arizmendiarieta: *"el trabajo es la mejor escuela de responsabilidad y solidaridad"* (Arizmendiarieta, 2020).

El MIPE podría considerarse también un modelo capaz de generar más valor, en el sentido integral de la persona que los modelos centrados solo en el beneficio financiero, que **despersonalizan relaciones laborales**. Una posible alternativa es fomentar una cultura participativa, orientada a resultados sostenibles y socialmente responsables, donde todos los actores sean partes interesadas.

- **Estructura y dimensiones (participación, compromiso, corresponsabilidad)**

Desde una visión abierta, podría considerarse que estructurar un modelo flexible y adaptable para cualquier empresa es un camino prometedor. Este enfoque no debe entenderse como rígido ni definitivo, sino como una base que invita a nuevas aportaciones y evoluciones, adaptable a las necesidades de cada empresa. Este modelo pretende superar la tradicional confrontación entre capital y trabajo, promoviendo un bien común que beneficie a todos los involucrados. Empresarios, directivos y trabajadores, pero también a proveedores, clientes y a la propia administración.

El MIPE se apoya en una estructura de cuatro ejes fundamentales:

1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA

- LIDERAZGO Y VALORES
- COMUNICACIÓN
- COMPETENCIAS
- DESARROLLO PROFESIONAL
- POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA
- COMPENSACIÓN TOTAL
- SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN
- SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES 13
- PROMOCIÓN INTERNA
- IGUALDAD
- CONCILIACIÓN

2. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA GESTIÓN Y/O EN LOS RESULTADOS

- DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN
- COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS
- PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS
- PARTICIPACIÓN EN EL DESTINO DE LOS RESULTADOS

3. PROYECTO COMPARTIDO

- ADHESIÓN Y COMPROMISO
- PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA
- GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS
- FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN
- ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
- INNOVACIÓN PARTICIPATIVA

4. IMPACTO SOCIAL

- IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO
- BUEN GOBIERNO
- INTEGRACIÓN LABORAL
- PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS 33
- PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL IMPACTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
- INTRAEMPREDIMIENTO

Esta estructura de ejes, podría sintetizarse en tres dimensiones clave: **participación, compromiso y corresponsabilidad**, en todos los sentidos. Debemos considerar cómo estas dimensiones, lejos de ser elementos accesorios, podrían **constituir el núcleo transformador de la lógica interna empresarial**. En este sentido, investigaciones sugieren que un trabajo participativo tiende a **mejorar la productividad y los resultados**, beneficiando a empresarios, trabajadores, clientes y sociedad. Por ello, fomentar un diálogo abierto y colaborativo podría ser un punto de partida para avanzar hacia resultados sostenibles y socialmente responsables.

1. Participación:

El modelo podría considerarse como una invitación a fomentar la implicación activa de las personas en distintos ámbitos de la empresa, como la gestión, los resultados económicos, la planificación estratégica y la toma de decisiones. Una posible alternativa es crear órganos consultivos, comités mixtos o sistemas que faciliten el diálogo y la colaboración entre todos los miembros. Es de señalar cómo una **democratización progresiva de la estructura interna, mejora el clima laboral y la productividad**, dado que la participación genera mejores resultados empresariales. Adaptar el MIPE a contextos diversos puede abrir caminos valiosos para innovar en la gestión.

2. Compromiso:

El compromiso en el MIPE podría considerarse como una **cultura que fomenta tanto el compromiso**

personal como el colectivo con el proyecto empresarial. Una posible alternativa es entender el trabajo no solo como una tarea, sino como un servicio y una **colaboración en una misión compartida**, donde cada persona aporta su mejor versión. Esto significa que ética profesional, respeto mutuo, formación continua y desarrollo del talento, se orientan para mejorar la productividad y resultados empresariales.

3. **Corresponsabilidad:**

La corresponsabilidad, entendida como la necesidad de atender a la responsabilidad que adquirimos cuando se nos confía una labor y un resultado económico e **implica asumir conjuntamente frutos y riesgos empresariales**, promoviendo un **reparto de beneficios y sistemas de retribución participativa**. Una posible alternativa es fomentar mecanismos de propiedad compartida cuando sea viable, junto con el reconocimiento de **obligaciones sociales y medioambientales**. Es evidente que esta dimensión ética y social requiere una madurez y adhesión cultural importante.

• **Alineación con la Doctrina Social de la Iglesia**

El MIPE podría considerarse en consonancia con los principios de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), que desde Rerum Novarum (1891) hasta Fratelli Tutti (2020) **propone una empresa al servicio de la persona y la sociedad**. Una posible alternativa es fomentar que los trabajadores no solo reciban una remuneración justa, sino que también **participen activamente en el proceso productivo, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad sobre el trabajo común**.

1. **Dignidad de la persona humana:**

El MIPE **considera a la persona como centro de la actividad económica**, y promueve entornos laborales que favorezcan el respeto, el reconocimiento y el desarrollo humano. Una posible alternativa es fomentar el trabajo participativo, ya que debemos considerar cómo, según Caritas in Veritate (n. 41), esta visión contribuye a que la empresa sea una sociedad de personas, lo que mejora la productividad y los resultados empresariales.

2. **Bien común:**

Desde una perspectiva propositiva, podría considerarse que este modelo invita a pensar la empresa no solo como generadora de beneficios privados, sino como una institución que busca **aportar valor social**. Una posible alternativa es fomentar el diálogo constante entre empresa y comunidad, promoviendo empleo digno y estable, así como la **responsabilidad medioambiental y apoyo mutuo**. Cómo, plantea el Papa Francisco en Laudato Si' (n. 129), *la actividad empresarial puede contribuir a mejorar la región, especialmente mediante la **creación de empleo***.

3. **Subsidiariedad y solidaridad:**

El modelo MIPE intenta equilibrar la autonomía de los sujetos económicos con un impulso colectivo basado en la cooperación solidaria. Una posible alternativa es fortalecer esta autogestión desde una perspectiva de **diálogo abierto y apoyo mutuo, integrada en la cultura empresarial**. El modelo pretende formar parte de la vida de la sociedad en la que la empresa está inserta y apoyar su participación en la resolución de problemas existentes (subsidiariedad). Se podría considerar cómo esta colaboración y gestión compartida fomentan una empresa que, según la DSI, opera como una comunidad solidaria mediante un impulso colectivo y diálogo abierto.

4. **Destino universal de los bienes y justicia social:**

La **implicación de los trabajadores en la mejora de la gestión y mejora de resultados**, lleva consigo la **redistribución de beneficios**, la inclusión de los trabajadores en los resultados y el acceso progresivo a formas de propiedad compartida reflejan el compromiso del MIPE con una **economía más justa**, que

asegura el acceso de todos a los recursos y oportunidades necesarias para una vida digna (Compendio de la DSI, n. 171-184).

3. Diagnóstico del modelo de empresa privada actual (Sociedad Anónima)

3.1. Análisis del modelo SA desde la Doctrina Social de la Iglesia

- **Carencias desde la perspectiva humanista cristiana**

Desde la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), la empresa podría considerarse no solo como una organización de capital y trabajo orientada al beneficio económico, sino como una "*comunidad de personas*" que colaboran en busca del bien común (Cfr. Centesimus Annus, 35). Esta visión integral del ser humano invita a reflexionar sobre cómo el modelo dominante de empresa privada, especialmente bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima (SA), **podría beneficiarse al incorporar una mayor centralidad en la persona y no solo en el capital.**

En este sentido, es necesario valorar **alternativas que permitan superar la separación entre propiedad y trabajo**, fomentando una **participación más activa y corresponsable** de los colaboradores en las decisiones y beneficios de la empresa. En mi opinión, promover una cultura organizacional que valore al trabajador no solo como un recurso productivo, sino como un sujeto digno, podría enriquecer el ambiente laboral y fortalecer los lazos comunitarios.

La DSI invita a considerar que el trabajo contribuya al desarrollo integral de la persona, permitiendo "ser más" y no solo "tener más" (Gaudium et Spes, 35). El compromiso conjunto de la dirección con la vida de los trabajadores fortalece la cohesión, confianza y sostenibilidad ética. Siguiendo al Papa Francisco (Evangelii Gaudium, 53), la economía podría orientarse hacia un modelo más inclusivo y equitativo. Este enfoque busca ser un punto de partida para la **corresponsabilidad**.

- **Desequilibrios en la participación, propiedad y toma de decisiones**

Uno de los aspectos que podría considerarse para mejorar el modelo de Sociedad Anónima (SA) es la **distribución del poder y la propiedad**, que en muchas empresas se concentra en manos de accionistas que no participan en la gestión diaria. Esta estructura vertical podría beneficiarse de mecanismos que acerquen la toma de decisiones a quienes viven el día a día de la organización, en consonancia con el **principio de subsidiariedad**, piedra angular de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI). Fomentar una mayor **participación activa de los trabajadores en las decisiones que les afectan directamente** podría ser un camino para equilibrar esta dinámica.

Asimismo, sería interesante analizar **alternativas que permitan una involucración más amplia y equitativa en los resultados y en la propiedad** de la empresa. Aunque la DSI no plantea la enajenación de ninguna empresa de su propiedad primigenia, podría considerarse explorar vías que faciliten la intervención colectiva de los trabajadores en los medios de producción (Cfr. Quadragesimo Anno, 65; Mater et Magistra, 85). Existen casos en los que se puede fomentar una apropiación acordada de una empresa por parte de los empleados para que estos se conviertan en copropietarios, para así **fortalecer el vínculo entre el esfuerzo laboral y los resultados empresariales**.

Por otro lado, la lógica de corto plazo, influida por las expectativas del mercado financiero, sería valioso reconsiderarla para favorecer una **visión más sostenible y comprometida con el bien común** y las

generaciones futuras, tal como sugiere la DSI (Laudato Si', 159). Una posible alternativa es **incorporar criterios éticos y de responsabilidad social en la planificación estratégica**, buscando un **equilibrio entre eficiencia y justicia social**.

3.2. Impactos sociales y organizativos de las SA tradicionales

Los impactos sociales y organizativos de las Sociedades Anónimas (SA) tradicionales podrían considerarse desde una óptica que promueva la reflexión y el cambio constructivo. Una posible alternativa es fomentar la **colaboración activa de trabajadores** y otros grupos de interés, para **mejorar los resultados empresariales**. El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), basado en la Doctrina Social de la Iglesia, podría facilitar un equilibrio entre eficiencia económica y justicia social. Esta intervención colectiva invita a un **diálogo abierto** para avanzar hacia estructuras más inclusivas y orientadas fortalecer los valores de la empresa y al bien común.

- **Relaciones laborales: fragmentación y subordinación**

Podría considerarse que el modelo SA tradicional tiende a generar relaciones laborales con una **marcada asimetría de poder entre capital y trabajo**. En muchas empresas privadas, el trabajador suele ser percibido como un recurso gestionado bajo criterios de eficiencia y productividad, más que como un sujeto pleno, con dignidad, creatividad y capacidad de intervención colectiva. Se trata del trabajo en sentido objetivo: el hombre, objeto del trabajo. *DSI 270.- El trabajo humano tiene una doble dimensión: objetiva y subjetiva. En sentido objetivo: es el conjunto de actividades, recursos, instrumentos y técnicas de las que el hombre se sirve para producir, para dominar la tierra.*

Una posible alternativa es fomentar una **cultura empresarial basada en la cooperación activa y la toma de decisiones conjunta**, lo que favorece un mayor compromiso conjunto y una **mayor cohesión interna**. Además, el establecimiento de canales formales para la gestión compartida permitiría el desarrollo de un sujeto colectivo dentro de la organización, tal como sugiere el MIPE. En este sentido, la colaboración y el diálogo abierto podrían considerarse herramientas valiosas para **mejorar la motivación y la sostenibilidad social de la empresa**, contribuyendo así a mejores resultados.

- **Capitalismo financiero y visión cortoplacista**

El predominio del capitalismo financiero en el modelo SA podría considerarse un factor que orienta la toma de decisiones hacia el **rendimiento económico de corto plazo**. Esta tendencia, potenciada por el uso de la financiación y la presión de los mercados bursátiles sobre resultados trimestrales, invita a reflexionar sobre sus efectos en la gestión empresarial. Una posible alternativa es **promover estrategias que equilibren la reducción de costes con la generación de valor social y la sostenibilidad a largo plazo**, evitando, siempre que sea posible, recortes laborales y promoviendo las no deslocalizaciones que podrían afectar negativamente el desarrollo integral de las personas.

Productividad vs. humanización del trabajo

Posiblemente, la principal falla del capitalismo productivo moderno, visto como modelo SA, en lo referente a la maximización de la productividad, **radica en cierta incapacidad para desarrollar un modelo productivo superior al actual**, uno que integre de manera efectiva la involucración de los trabajadores en la gestión de cada puesto de trabajo dentro de la empresa

Esta visión instrumental del trabajo contrasta profundamente con enfoques que entienden el trabajo como un medio de realización personal, participación activa y servicio a la comunidad, tal como señalaba Arizmendiarieta al afirmar que “**la empresa debe ser una escuela de humanismo**”, no solo un generador de riqueza material. **La productividad, desde esta perspectiva, es deseable, pero nunca a costa de la dignidad ni del sentido profundo del trabajo.**

El capitalismo, al no favorecer la involucración real y efectiva de los trabajadores en la gestión, podría estar contribuyendo a una **separación entre productividad y humanización del trabajo**, lo que a su vez podría relacionarse con fenómenos como el **estrés laboral, la precariedad emocional y el burnout** (síndrome de desgaste profesional), **cada vez más comunes en el ámbito empresarial actual**. Una posible alternativa es explorar modelos que promuevan la **colaboración activa y la toma de decisiones conjunta en todos los niveles**, lo cual, impulsa mejorar tanto el clima organizativo como la satisfacción personal. *«El hombre debe someter la tierra, debe dominarla, porque como «imagen de Dios» es una persona, es decir, un ser subjetivo capaz de obrar de manera programada y racional, capaz de decidir acerca de sí y que tiende a realizarse a sí mismo. Como persona, el hombre es pues sujeto del trabajo. (DSI 270)*

4. Propuesta de integración: DSI y MIPE aplicados a la empresa privada (SA)

4.1. Principios de integración: hacia una nueva cultura empresarial

Podría considerarse que la asumir tanto la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) como el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) en la empresa privada invita a un replanteamiento profundo de la antropología que sostiene las estructuras empresariales. En lugar de simplemente añadir elementos éticos a la gestión, una posible alternativa es **transformar la concepción misma de la empresa, su propósito y organización interna**. En mi opinión, el fundamento antropológico cristiano, junto con la idea de la empresa como comunidad de personas, podría ser un punto de partida para fomentar una cultura empresarial basada en el **compromiso conjunto, involucración y el diálogo abierto**.

- **Fundamento antropológico cristiano**

La Doctrina Social de la Iglesia (DSI) se fundamenta en una **visión integral de la persona humana**, entendida como un ser dotado de dignidad trascendente por ser amado por Dios y creado a su imagen y semejanza (cf. Génesis 1,26-27). Desde esta perspectiva, que se arraiga en la revelación cristiana, sería interesante analizar cómo la identidad y vocación de cada individuo pueden iluminarse a la luz del amor trinitario de Dios (cf. n. 34-36).

En este marco, el trabajo humano podría considerarse no solo un medio de subsistencia, sino también una expresión de la vocación y dignidad de la persona, llamada a **colaborar en el designio creador de Dios** y a **contribuir al bien común**. Una posible alternativa es orientar la organización del trabajo y de la empresa hacia el desarrollo integral de la persona, respetando su libertad, creatividad y responsabilidad (cf. n. 38-40).

La DSI sugiere promover una estructura empresarial que sitúe a la persona en el centro, fomentando su involucración activa en las decisiones y en la vida de la comunidad laboral. Esto podría verse no solo como una vía para **mejorar la eficiencia**, sino también como una expresión ética del respeto al **ser humano, que debería ser considerado sujeto** y no reducido a objeto o medio (cf. n. 48). En este sentido, la empresa podría

entenderse como una auténtica “comunidad de trabajo”, donde la cooperación activa y los vínculos humanos fortalecen la solidaridad, superando la mera suma de intereses individuales (cf. n. 43).

- **La empresa como comunidad de personas**

El cambio antropológico actual invita a **repensar la naturaleza de la empresa**. En lugar de verla solo como una entidad al servicio del capital o del lucro de los accionistas, podría considerarse una **visión más comunitaria y colaborativa**, como proponen la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), sin que ello contradiga su capacidad de generar riqueza.

Entender la empresa como una “**comunidad de personas**” implica reconocer que todos los involucrados - trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores y comunidad local- aportan su esfuerzo al **bien común empresarial**.

José María Arizmendiarieta insistía en la necesidad de **romper con la subordinación pasiva y fomentar la intervención colectiva activa y consciente**. En sus palabras: “*El hombre no es un ser para ser utilizado, sino para ser perfeccionado en y por la cooperación*” (Arizmendiarieta, Escritos, 1959).

Esta visión también está presente en el magisterio del Papa Francisco, quien en Fratelli Tutti llama a rehacer los vínculos sociales desde una lógica de cuidado y fraternidad, incluso en lo económico: “*La empresa no puede pretender resolver los problemas sociales simplemente con la lógica del derrame, sin cuidar especialmente los vínculos sociales*” (FT, 168). Así, la empresa como comunidad podría cuidar esos vínculos, **generar pertenencia y ofrecer espacios donde se reconozca la dignidad humana** en todas sus dimensiones.

Esta visión no excluye al empresario o inversor, sino que los integra en un liderazgo ético más amplio. El empresario podría ser visto como quien fomenta el desarrollo integral de las personas, convirtiendo el liderazgo en un servicio.

Sin embargo, **también se debe apuntar que las personas trabajadoras debemos asumir la corresponsabilidad y la participación real en la empresa**, con el propósito de obtener mejores resultados, porque quienes asumen conjuntamente responsabilidades, riesgos y beneficios trabajan con mayor compromiso y eficiencia.

4.2. Aplicación práctica del MIPE en sociedades anónimas

La aplicación práctica del Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) en sociedades anónimas (SA) podría considerarse una vía para **fomentar un entorno empresarial más justo y equitativo**, alineado con la Doctrina Social de la Iglesia (DSI). Una posible alternativa es reconfigurar las estructuras tradicionales para integrar principios como la dignidad humana, el bien común, la subsidiariedad y la solidaridad, promoviendo el **compromiso conjunto y la toma de decisiones conjunta de empleados y otros actores**.

4.3. Estructura organizativa sugerida para avanzar en un proceso participativo

El MIPE se presenta como un **modelo humanista de empresa**, con valores cristianos, a la vez que un **modelo avanzado de empresa** que potencie y aproveche los conocimientos y competencias de las personas para lograr una empresa competitiva y sostenible.

La estructura organizativa de una sociedad anónima bajo el enfoque del MIPE debe garantizar que las decisiones clave sean tomadas no solo por los accionistas, sino también por los empleados, **promoviendo una cultura de corresponsabilidad y de involucración activa**. Esto no implica modificar el modelo de propiedad, pero sí incorporar mecanismos de gestión compartida dentro de los órganos de gobierno de la empresa.

1. Consejo de Administración y Representación Participativa:

a) Comisión Mixta de Participación y Diálogo Social

Crear una comisión permanente dentro del Consejo de Administración integrada por representantes de la propiedad, la dirección y los trabajadores.

Funciones:

- Canalizar propuestas, inquietudes y sugerencias de los empleados.
- Revisar y emitir informes sobre políticas estratégicas que afecten a las personas (organización del trabajo, formación, bienestar, etc.).
- Proponer iniciativas de mejora en clima laboral y responsabilidad social.

Características:

- No limita la capacidad de decisión última del Consejo, pero introduce la voz de los trabajadores en la fase de deliberación.
- Refuerza la cultura de comunión y corresponsabilidad (DSI 339).

b) Consejero Independiente Representante de los Trabajadores

Incluir en el Consejo de Administración a uno o más consejeros independientes elegidos por los trabajadores, con voz y voto limitado en materias específicas (por ejemplo, recursos humanos, formación, sostenibilidad, etc.).

Características:

- Aporta la perspectiva de los empleados en las decisiones estratégicas, pero sin alterar los equilibrios fundamentales de poder.
- Refuerza la percepción de la empresa como “comunidad de trabajo” (DSI 343).

c) Derechos de Consulta y Opinión Vinculante

Establecer, estatutariamente, la obligación del Consejo de Administración de consultar a la representación participativa de los trabajadores antes de tomar decisiones relevantes que afecten a la plantilla (reestructuraciones, cambios en la organización del trabajo, etc.).

Características:

- No implica cesión de facultades decisorias, pero sí obliga a un diálogo real y a justificar las decisiones, en línea con el principio de subsidiariedad y participación (DSI 189).

d) Participación en Comités Específicos

Permitir la presencia de representantes de los trabajadores en comités del Consejo (por ejemplo, Comité de Sostenibilidad, de Ética, de RSC, etc.), con voz y voto consultivo.

Características:

- Facilita la cooperación y el sentido de pertenencia.
- Permite a la propiedad mantener el control estratégico, pero con mayor transparencia y corresponsabilidad.

Fundamentación en la DSI

- Centralidad de la persona: La empresa debe organizarse “al servicio de la persona y de la sociedad” (DSI 338).
- Participación: “La participación es un deber que todos deben asumir conscientemente” (DSI 189).
- Bien común: El objetivo es armonizar los intereses del capital y del trabajo en la búsqueda del bien común (DSI 346).

Resumen

Estructura Propuesta	Nivel de participación	Impacto en la propiedad
<i>Comisión Mixta de Participación</i>	Alto (deliberativo)	Bajo
<i>Consejero Representante de Trabajadores</i>	Medio (voto limitado)	Bajo-moderado
<i>Consulta obligatoria</i>	Medio (opinión)	Bajo
<i>Participación en Comités</i>	Bajo-medio (consultivo)	Bajo

Estas fórmulas podrían permitir avanzar hacia un modelo más participativo y humano, en sintonía con la DSI, sin que la propiedad pierda el control esencial sobre la toma de decisiones. El objetivo es construir una verdadera “comunidad de trabajo” donde la dignidad y corresponsabilidad de todos sean reconocidas y promovidas.

2. Descentralización de la toma de decisiones:

a) Comités Mixtos de Gestión

Crea comités o grupos de trabajo integrados por representantes de los trabajadores y de la dirección para áreas clave (innovación, calidad, seguridad, sostenibilidad, etc.).

Características:

- Permiten que las decisiones operativas se tomen cerca de quienes las ejecutan.
- Refuerzan la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia.
- La propiedad mantiene el control estratégico, pero se enriquece con la visión de quienes están en la operación diaria.

b) Círculos de Autonomía o Equipos Autónomos

Desarrolla equipos de trabajo autónomos con capacidad real para tomar decisiones sobre procesos, métodos y mejoras en su área.

Características:

- Estos equipos pueden gestionar presupuestos limitados, horarios y objetivos, reportando resultados a la dirección.
- Fomenta la creatividad y la rápida adaptación a cambios.
- La dirección y la propiedad fijan los límites y objetivos estratégicos, pero el “cómo” se deja a los equipos.

c) Foros Consultivos Permanentes

Establece foros de consulta regulares donde los trabajadores puedan presentar propuestas, identificar problemas y sugerir soluciones.

Características:

- Las propuestas pueden ser vinculantes o no, según el tema.
- Se documentan las decisiones y se da seguimiento, generando transparencia y confianza.

3. Participación en la Propiedad y en Resultados

Sin llegar a la cogestión, se puede abrir la posibilidad de que los trabajadores participen en los beneficios o incluso en la propiedad (acciones, fondos de participación, etc.), lo que incentiva la implicación y la responsabilidad. Siempre en connivencia con los propietarios, del momento, de las empresas.

Características:

- La propiedad sigue siendo mayoritaria del empresario, pero se reconoce el aporte de los trabajadores.

4. Delegación Formal de Decisiones (Subsidiariedad Efectiva)

Inspirado directamente en la subsidiariedad de la DSI (Compendio 185-188), establece un marco formal para que ciertas decisiones se tomen en el nivel más cercano posible a la acción, es decir, en las unidades o departamentos.

Características:

- La dirección central se reserva las decisiones estratégicas, pero delega operativas y tácticas.
- Se definen claramente los ámbitos y límites de la delegación.

Fundamento en la DSI

El principio de subsidiariedad (Compendio de la DSI 185-188) enseña que “una sociedad de orden superior no debe interferir en la vida interna de una sociedad de orden inferior, privándola de sus competencias, sino más bien apoyarla en caso de necesidad y ayudarla a coordinar su acción con la de los demás componentes sociales, con miras al bien común”.

Aplicado a la empresa, esto implica que las decisiones deben tomarse en el nivel más próximo a la realidad concreta, favoreciendo la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores, sin que la propiedad pierda su rol de orientación y supervisión global.

Beneficios globales

- Mayor motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores.
- Mejor adaptación y respuesta a los desafíos del entorno.
- Innovación y mejora continua impulsadas desde la base.
- Equilibrio entre participación y control: la propiedad mantiene la dirección estratégica, pero se enriquece con la inteligencia colectiva.

4.4. Indicadores de medición de la “humanización” empresarial

Medir la “humanización” empresarial bajo el enfoque del MIPE implica evaluar no solo la rentabilidad económica, sino también el bienestar de los empleados, la justicia en la distribución de los beneficios, y el grado de participación e integración de la DSI en los procesos de la empresa. Los indicadores de medición deben incluir tanto factores cuantitativos como cualitativos.

1. Índices de participación:

Un indicador clave será el **grado de involucración de los empleados en los órganos de decisión**, ya sea en el consejo de administración, en comités de colaboración o en otros espacios de poder. Se puede medir mediante encuestas de satisfacción laboral, entrevistas periódicas, y la cantidad de decisiones clave en las que los empleados tengan voz. También es importante evaluar la formación y el nivel de preparación de los empleados para participar activamente en estos procesos.

2. Indicadores de bienestar laboral:

Los indicadores de **bienestar laboral** incluirán la **calidad de las condiciones de trabajo** (salarios, beneficios, seguridad laboral, ...), el acceso a formación continua, y el grado de satisfacción de los empleados con las políticas sociales de la empresa. Estas métricas son fundamentales para evaluar si la empresa está alineada con los principios de la DSI, que promueven una empresa al servicio de la persona humana y del bien común.

3. Evaluación del impacto social:

Otro conjunto de indicadores clave será el impacto social y comunitario de la empresa, que puede medirse a través de las **acciones de responsabilidad social corporativa (RSC)**, como la integración de criterios éticos en la cadena de suministro, el respeto por el medio ambiente, y la contribución al desarrollo local. Se evaluará también la participación de la empresa en iniciativas solidarias, como el apoyo a proyectos sociales, educativos o de salud.

4. Rentabilidad ética:

Aunque la rentabilidad económica sigue siendo crucial, es importante incorporar indicadores que midan la “rentabilidad ética” de la empresa, lo que implica balancear el retorno económico con los principios de justicia, equidad, y solidaridad. Estos indicadores pueden incluir la **relación entre el beneficio económico y el reparto de beneficios a los trabajadores, la inclusión de criterios éticos en las inversiones, y la transparencia en la gestión empresarial.**

La aplicación práctica del MIPE en las sociedades anónimas plantea un desafío transformador, pero viable, que tiene el potencial de **humanizar el mundo empresarial sin renunciar a la competitividad económica.**

Mediante la involucración de los empleados en la toma de decisiones y la distribución de beneficios, y utilizando indicadores de medición que vayan más allá de los beneficios monetarios, las empresas pueden adoptar una estructura más participativa y justa, que **refleje los principios de la Doctrina Social de la Iglesia**, adaptados a un modelo empresarial inclusivo y responsable.

4.5. Comparación con modelos existentes (incluyendo Mondragón)

Para poder integrar de manera efectiva la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) con el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) en las sociedades anónimas, resulta crucial realizar una comparación con otros modelos existentes.

- **Qué elementos tomar y cuáles adaptar**

El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) está inspirado en las enseñanzas de José María Arizmendiarieta y en la experiencia cooperativa de Mondragón, cuyo éxito se basa en principios fundamentales de la Doctrina Social de la Iglesia, como la dignidad de la persona humana, la solidaridad, la subsidiariedad y el bien común. Entre los elementos más destacados de Mondragón que pueden tomarse y adaptarse a una sociedad anónima se encuentran:

1. **Participación en la toma de decisiones:** En Mondragón, los trabajadores no solo son empleados, sino miembros activos de la empresa, con voz en las decisiones estratégicas y operativas. Esta práctica puede trasladarse a las sociedades anónimas mediante la creación de mecanismos participativos que permitan a los empleados influir en la gestión de la empresa, más allá de su rol tradicional de consumidores de salarios. Se pueden establecer consejos consultivos o asambleas periódicas donde los empleados puedan aportar sus ideas y opiniones.
2. **Distribución equitativa de los beneficios:** La distribución equitativa de beneficios podría considerarse un **aspecto clave** del modelo cooperativo. Una posible alternativa para sociedades anónimas es implementar un **sistema de toma de decisiones conjunta y reparto de ganancias**, donde los empleados reciban una **contribución compartida además de su salario base**. Esta cooperación activa podría fomentar el compromiso conjunto y **mejorar la productividad**, al mismo tiempo que fortalece la identidad colectiva dentro de la organización. Sería interesante analizar cómo la intervención colectiva influye en estos resultados.
3. **Desarrollo y formación continua:** En el modelo cooperativo de Mondragón, la formación es clave para garantizar que todos los miembros tengan las competencias necesarias para tomar decisiones informadas y participar activamente en la empresa. Este enfoque podría adoptarse en las sociedades anónimas mediante programas de capacitación y desarrollo profesional para todos los empleados, no solo para los directivos.
4. **Ética empresarial y responsabilidad social:** La DSI subraya la importancia de que las empresas operen con un compromiso ético y social, orientadas al bien común y no solo a la maximización de beneficios. La filosofía de Mondragón y el MIPE se alinean perfectamente con esta idea, por lo que adaptar esta ética empresarial a una sociedad anónima sería un paso esencial para humanizar el entorno empresarial y fortalecer la cohesión social en torno a los valores cristianos.

- **Límites y oportunidades en el entorno no cooperativo**

Implementar el MIPE en una sociedad anónima enfrenta varios límites, principalmente debido a las características estructurales y culturales del modelo empresarial tradicional:

1. **Resistencia al cambio:** Las sociedades anónimas suelen tener estructuras jerárquicas y centralizadas, lo que **dificulta la adopción de modelos participativos** como el MIPE, orientado al largo plazo. Por ello, la propuesta no busca alterar su marco legal, sino introducir espacios de participación que permitan iniciar un **proceso de transformación progresiva y más sostenible**.
2. **Control financiero:** Integrar principios cooperativos en sociedades anónimas supone un reto financiero. Para adaptarlo al MIPE, podrían explorarse **incentivos fiscales, fondos compartidos y decisiones participativas** que equilibren beneficios, sostenibilidad económica y la naturaleza del capital, mejorando así la productividad empresarial.
3. **Propiedad y toma de decisiones:** En una sociedad anónima, los accionistas tienen la última palabra en las decisiones importantes de la empresa. Este modelo de control financiero puede entrar en conflicto con el enfoque inclusivo del MIPE. Para superar este obstáculo, es fundamental definir de manera clara los mecanismos de involucración de los trabajadores en la toma de decisiones, sin poner en riesgo la propiedad de la empresa.
4. **Oportunidades para la diferenciación empresarial:** La demanda de empresas responsables abre oportunidades para integrar el MIPE en sociedades anónimas, **ofreciendo ventajas competitivas** al alinear prácticas éticas con la DSI, mejorar reputación, atraer talento y fidelizar consumidores sensibles a la responsabilidad social corporativa.
5. **Potencial para la innovación y adaptación:** Integrar el MIPE en sociedades anónimas permitiría explorar nuevas formas de gobernanza basadas en participación y gestión compartida, fortaleciendo inclusión, competitividad y sostenibilidad como activos estratégicos **para una empresa más resiliente, equitativa y adaptada a los desafíos futuros**.

5. Incentivos y políticas públicas para promover la transición

5.1. Rol del Estado y el principio de subsidiariedad

El Estado podría considerarse un actor clave para incentivar modelos empresariales que busquen un equilibrio entre la rentabilidad económica y la responsabilidad social. Desde la perspectiva del **principio de subsidiariedad**, presente en la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), sería interesante analizar cómo la **intervención estatal puede ser proporcional y respetuosa con la autonomía de las empresas y la sociedad civil**, actuando principalmente cuando estas no logren resolver ciertos problemas por sí mismas.

Una posible alternativa es que las políticas públicas se diseñen para fomentar la autonomía empresarial, a la vez que **ofrezcan incentivos que promuevan enfoques más humanos y solidarios**. Por ejemplo, la **cooperación activa y el compromiso conjunto en las empresas**, como plantea el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), podrían beneficiarse de apoyos estatales que valoren la gestión compartida y la toma de decisiones conjunta.

- **Propuestas de ayuda pública, incentivos fiscales y acompañamiento institucional**

El rol del Estado no debe limitarse solo a la regulación, sino que también debe convertirse en un motor de cambio para la implementación de modelos empresariales que, a largo plazo, contribuyan a una sociedad más equitativa y solidaria. Para ello, las políticas públicas pueden centrarse en **tres líneas de acción principales**:

1. **Incentivos fiscales y beneficios tributarios:** El Estado podría **ofrecer incentivos fiscales a empresas que adopten modelos participativos como el MIPE**, con distribución de propiedad y decisiones entre empleados y accionistas. Estos beneficios serían especialmente relevantes en sectores clave, buscando reducir barreras económicas y fomentar una gestión más inclusiva y corresponsable.
2. **Subvenciones y programas de apoyo a la transición:** El gobierno podría **ofrecer subvenciones, créditos preferenciales y apoyo técnico** a empresas que adopten modelos participativos como el MIPE, **cubriendo costos de reestructuración y formación**, y asegurando que las nuevas prácticas de gobernanza estén bien implementadas y alineadas con la Doctrina Social de la Iglesia.
3. **Acciones de acompañamiento institucional:** El Estado puede apoyar activamente a empresas con modelos inclusivos mediante redes de acompañamiento, foros de buenas prácticas y plataformas públicas que den visibilidad a iniciativas empresariales orientadas a una gestión más humana y socialmente responsable.

- **Promoción del bien común y empresas con propósito social**

El bien común, clave en la Doctrina Social de la Iglesia, exige que las empresas promuevan el desarrollo integral de las personas y la sociedad. El Estado debe impulsar **modelos empresariales con propósito social**, que combinen rentabilidad con justicia, equidad y sostenibilidad, favoreciendo su crecimiento mediante políticas adecuadas, tales como:

- **Establecer un marco legal que reconozca a las empresas con propósito social o B, que generan impacto social y ambiental además de beneficios, otorgándoles beneficios fiscales y acceso a fondos especializados.**
- **Incentivar la inclusión de la responsabilidad social empresarial en la formación, para que futuros empresarios integren la dimensión humana y social desde el inicio, mediante subvenciones a programas educativos que promuevan la DSI y el MIPE en universidades y centros formativos.**

El Estado tiene la capacidad y la responsabilidad de crear un marco favorable para la **transición hacia modelos empresariales más humanos**. Esto se logra mediante un enfoque que combine **incentivos fiscales, subvenciones** y un **acompañamiento activo**, de manera que las empresas que deseen adoptar el MIPE puedan hacerlo con mayor facilidad, contribuyendo no solo al **beneficio económico**, sino también al **bien común**.

5.2. Marco jurídico posible

Uno de los principales retos para implementar el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) en sociedades anónimas privadas es **adecuar el marco normativo vigente**. Es fundamental que el ordenamiento jurídico no solo permita, sino que **incentive y proteja estructuras empresariales basadas en los principios de la dignidad humana, bien común, solidaridad y subsidiariedad**. Para ello, se requiere un entorno legal que

reconozca la diversidad de modelos empresariales y facilite la transición hacia formas más participativas y humanas.

En España, aunque el marco mercantil ofrece cierta flexibilidad para incorporar prácticas MIPE como la participación laboral en órganos de gobierno y reparto de beneficios, estas **no están suficientemente desarrolladas ni incentivadas**. Una posible reforma sería crear una categoría especial —por ejemplo, “sociedad con propósito social participativo”— que reconozca legalmente estas empresas, ofreciéndoles beneficios fiscales y acceso a financiación ética.

La evolución legal debe promover voluntariamente este pluralismo empresarial, reforzando el rol subsidiario del Estado para garantizar el bien común.

6. Aportación original y propuesta sistemática

6.1. Novedades del enfoque propuesto

La propuesta integra la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) con el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) en las sociedades anónimas, superando la limitación de su aplicación en estructuras capitalistas. **Propone una visión de la empresa como comunidad humana, no solo una sociedad de capitales, donde se promueven participación, corresponsabilidad, solidaridad y desarrollo integral de las personas.** El MIPE ofrece herramientas concretas: gestión participativa, reparto de resultados, formación ética, transparencia y orientación al bien común. Este modelo modular y escalable puede adoptarse voluntariamente por empresas privadas sin cambiar su forma jurídica, creando una “tercera vía” que combina eficiencia económica con justicia social y compromiso compartido, uniendo lo mejor del capitalismo y el cooperativismo.

Como aportación metodológica, se propone una tabla de síntesis que articula esta integración en torno a cinco dimensiones clave: (1) sentido de la empresa, (2) gobernanza y toma de decisiones, (3) participación económica, (4) desarrollo personal y profesional, y (5) relación con la comunidad y el entorno. Cada una de estas dimensiones se alinea con un principio de la DSI y se concreta mediante prácticas inspiradas en el MIPE, como se esquematiza a continuación:

Dimensión	Principio DSI	Aplicación MIPE en SA
<i>Sentido de empresa</i>	Bien común	Misión centrada en las personas
<i>Gobernanza</i>	Subsidiariedad	Comités participativos, cogestión
<i>Participación económica</i>	Justicia distributiva	Reparto de resultados y fondos solidarios
<i>Desarrollo humano</i>	Dignidad de la persona	Formación continua y ética
<i>Entorno social</i>	Solidaridad	Compromiso comunitario y medioambiental

Esta propuesta no es meramente teórica. Puede plasmarse en un “sello de empresa con propósito humano”, que sirva como certificación ética y operativa, voluntaria, para aquellas empresas que adopten este modelo. En este sentido, se ofrece no solo una novedad conceptual, sino una herramienta concreta de transformación

social y económica, acorde con los valores del Evangelio y plenamente viable en la economía contemporánea.

6.2. Propuesta de “Sello de Empresa con Propósito Humano”

En el marco de la integración entre la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), se puede proponer la creación de un distintivo denominado “**Sello de Empresa con Propósito Humano**”. Este sello funcionaría como un instrumento de reconocimiento, motivación y transformación cultural para aquellas sociedades anónimas (SA) que, de manera voluntaria, adopten principios organizativos inspirados en el humanismo cristiano, alineados con los valores fundacionales del MIPE. Este enfoque no pretende imponer un modelo, sino ofrecer un **camino de transición gradual y libremente asumido** hacia formas empresariales más participativas, solidarias y orientadas al bien común.

Criterios del Sello: fundamentos en la DSI y el MIPE

El “Sello de Empresa con Propósito Humano” se sustentará en un conjunto de criterios que combinan los **principios permanentes de la DSI** con las dimensiones prácticas del MIPE. Los criterios se agrupan en cinco áreas clave:

1. **Participación democrática:** La empresa reconoce e implementa mecanismos efectivos para la participación de los trabajadores y otros grupos de interés en la toma de decisiones estratégicas. Esto puede implicar la existencia de comités mixtos, representación en órganos de gobierno o procesos deliberativos internos. (Cf. *Laborem Exercens*, 14; MIPE: Participación en la dirección).
2. **Equidad en la distribución de beneficios:** La empresa promueve formas equitativas de retribución y reparto ponderado en resultados, vinculando los beneficios no sólo al capital invertido sino también al trabajo aportado, en línea con el principio de justicia distributiva (Cf. *Quadragesimo Anno*, 57; MIPE: Participación en resultados).
3. **Compromiso con el bien común y el entorno:** La empresa se orienta a generar valor social, ambiental y comunitario, superando la lógica del lucro exclusivo. Se evalúa su impacto en el territorio, el medioambiente, las cadenas de valor y las comunidades locales. (Cf. *Laudato Si'*, 129-131; MIPE: Responsabilidad social).
4. **Fomento del desarrollo personal y comunitario:** Se valora que la empresa promueva el crecimiento integral de las personas trabajadoras, tanto en lo profesional como en lo humano y relacional, respetando su dignidad y fomentando la formación continua, la conciliación y la salud integral. (Cf. *Caritas in Veritate*, 41; MIPE: Persona en el centro).
5. **Transparencia y corresponsabilidad:** La empresa practica una gestión basada en la rendición de cuentas, la ética y la confianza compartida. (Cf. *Fratelli Tutti*, 165; MIPE: Confianza y corresponsabilidad).

Proceso de certificación voluntaria

El acceso al sello se basa en un proceso de **adhesión voluntaria**, inspirado en la lógica de la autorregulación responsable. Las empresas que deseen certificarse deberán:

1. **Autodiagnóstico inicial:** Una herramienta online permite evaluar el grado de alineación de la empresa con los principios del sello.
2. **Plan de mejora y compromiso:** La empresa presenta un plan progresivo de adaptación, con hitos medibles.
3. **Evaluación externa y acompañamiento:** Un comité de expertos en DSI, ética empresarial y MIPE revisa el proceso y propone sugerencias. Podrían implicarse universidades, fundaciones (como la Fundación Arizmendiarieta).
4. **Otorgamiento del sello:** Si se alcanzan los estándares mínimos, la empresa obtiene el sello por un período determinado (por ejemplo, tres años), renovable tras evaluación.

Este sistema evita el burocratismo excesivo y promueve una **ética de mejora continua**, sin generar exclusiones, sino animando a avanzar.

7. Definición práctica de una línea de desarrollo para la integración de modelos de empresa SA en empresas comprometidas con la inclusión y participación de trabajadores implicados

Para promover la transición hacia un modelo de empresa SA más participativa, se deben combinar incentivos fiscales y legales que faciliten la participación accionarial y en la gobernanza de los trabajadores, junto con compromisos estatutarios claros que fomenten la formación, transparencia, equidad salarial, conciliación y responsabilidad social. Todo ello debe estar acompañado de un cambio cultural liderado por la dirección y un entorno institucional que apoye y supervise estos procesos.

7.1. Marco Legal y Reconocimiento Formal

- Establecer un marco jurídico que permita a las empresas definir y comprometerse con un propósito social o misión participativa que combinen beneficios sociales y económicos
- Facilitar la inscripción de las empresas en registros públicos que certifiquen su compromiso con modelos participativos y responsables, generando transparencia y confianza.

7.2. Participación en el Capital y en la Gobernanza

- Incentivar que al menos un porcentaje significativo (por ejemplo, 15%) de los trabajadores tenga participación en el capital social, directa o indirectamente, con un mínimo global (ej. 6%) o que puedan tener representación en el Consejo de Administración, garantizando voz en la toma de decisiones estratégicas.
- Promover la inclusión en los estatutos de cláusulas que obliguen a repartir un porcentaje mínimo de los beneficios entre la plantilla fija (ej. mínimo 5%), fomentando la corresponsabilidad en los resultados.

7.3. Compromisos Estatutarios y Transparencia

- Exigir que las empresas adopten compromisos claros en sus estatutos, tales como:

- Programas sistemáticos de formación técnica y de gestión para los trabajadores.
- Políticas de transparencia informativa, con comunicación regular y consulta a los trabajadores sobre la marcha y proyectos de la empresa.
- Modelos de gestión ética, responsable y participativa que fomenten la innovación y sostenibilidad a largo plazo.
- Políticas retributivas que reduzcan desigualdades y promuevan la cohesión social.
- Promoción interna basada en mérito y objetivos claros.
- Avance hacia la igualdad salarial entre hombres y mujeres.
- Medidas para la conciliación de la vida profesional y familiar.
- Destinar parte de los resultados a actividades de responsabilidad social empresarial.

7.4. Incentivos Fiscales y Económicos

- Ofrecer incentivos fiscales específicos para empresas que cumplan con los requisitos de participación y compromisos, tales como:
 - Tipo reducido en el Impuesto sobre Sociedades (ej. 17%).
 - Libertad de amortización y deducciones por creación de empleo fijo.
 - Bonificaciones o exenciones en impuestos sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados para préstamos o adquisiciones de bienes aportados por trabajadores.
 - Bonificaciones en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
 - Intensificación de incentivos para empresas ubicadas en zonas rurales o despobladas, apoyando la sostenibilidad territorial.

7.5. Cultura Empresarial y Cambio Organizativo

- Fomentar un cambio cultural en la empresa basado en la confianza, la transparencia y la gestión participativa, donde la implicación y satisfacción de los trabajadores sean centrales para la competitividad y sostenibilidad.
- Promover la responsabilidad de los máximos dirigentes para liderar el cambio hacia modelos más humanos y participativos, con apertura a la innovación y a la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

7.6. Apoyo Institucional y Entorno Favorable

- Crear un entorno institucional favorable que apoye la transición hacia modelos participativos, mediante la colaboración entre administraciones públicas, agentes económicos y sociales.

- Facilitar el acceso a información, asesoramiento y auditorías que certifiquen el cumplimiento de los compromisos, asegurando la transparencia y el seguimiento continuo.

7.7. Medidas Complementarias para la Participación No Capitalista

- Además de la participación en capital, promover medidas que incentiven la implicación, sentido de pertenencia, innovación y retención del talento, especialmente en empresas basadas en el conocimiento, sin necesidad de que todos los trabajadores tengan que entrar en el capital.

8. Conclusiones

8.1. Valor estratégico y ético del modelo propuesto

La integración de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) con el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE) en el contexto de la empresa privada, particularmente la sociedad anónima (SA), constituye una oportunidad histórica para **replantear el papel de la empresa en la sociedad contemporánea**. La propuesta desarrollada, **no pretende sustituir los modelos empresariales existentes**, sino más bien **dotarlos de un horizonte más humano, participativo y orientado al bien común, con plena libertad para los empresarios y empleados que deseen adoptar esta visión**.

Desde el punto de vista ético, el valor del modelo radica en su capacidad para **armonizar la eficiencia empresarial con la centralidad de la persona**. Lejos de oponer el beneficio económico al compromiso social, esta propuesta afirma que es posible —y deseable— **configurar estructuras empresariales donde el trabajo se dignifique, la propiedad se democratice en parte, la toma de decisiones se descentralice, y los beneficios sean compartidos equitativamente**. Esta es una visión profundamente cristiana, inspirada en el pensamiento de José María Arizmendiarieta y coherente con los principios más sólidos de la DSI, especialmente en lo que refiere a la dignidad del trabajo humano, la justicia social, y la solidaridad intergeneracional.

Estratégicamente, este modelo propone una vía innovadora para construir **una ventaja competitiva basada en la cohesión interna, la corresponsabilidad y la motivación genuina de los trabajadores**. Numerosos estudios coinciden en que las organizaciones más participativas y humanistas muestran **mayores niveles de compromiso, menor rotación de personal, mejor clima laboral y sostenibilidad a largo plazo**. Así, **la adhesión voluntaria a este modelo no representa una carga, sino una inversión** en la salud estructural de la empresa y su legitimidad social. Esta es, sin duda, una propuesta que transforma el paradigma de la empresa: ya no como una máquina de maximizar retornos financieros para unos pocos, sino como una comunidad de personas que generan valor compartido y promueven justicia en su entorno, **fortaleciendo la capacidad de generar mejores resultados económicos y personales**.

8.2. Caminos abiertos para investigación y desarrollo

Este trabajo no pretende agotar la cuestión, sino abrir una senda de diálogo y reflexión práctica. Quedan muchos campos por explorar, entre los cuales destacan al menos cuatro:

1. **Desarrollo de instrumentos jurídicos y fiscales que faciliten la adopción del MIPE** en sociedades anónimas, sin forzar su transformación jurídica ni alterar su régimen de propiedad de forma obligatoria. Esto exige creatividad legislativa, consenso social y visión de largo plazo por parte del Estado y los organismos promotores del desarrollo económico.

2. **Análisis comparado de casos exitosos:** es necesario estudiar experiencias concretas de empresas privadas que, sin ser cooperativas, han implementado formas participativas alineadas con el MIPE. Estas experiencias pueden ofrecer claves prácticas y modelos replicables. Un mapeo internacional ayudaría a entender la viabilidad del modelo en contextos culturales y económicos diversos.
3. **Formación ética y directiva basada en la DSI:** tanto en universidades como en centros de formación empresarial, se requiere desarrollar programas que integren la espiritualidad cristiana, la antropología humanista y las prácticas de gestión participativa. Esta dimensión educativa es crucial para generar una nueva cultura empresarial.
4. **Medición del impacto social y humano del modelo propuesto:** hace falta diseñar indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan valorar el grado de implementación y efectividad del modelo. Esto no solo facilita la mejora continua, sino que ayuda a comunicar su impacto a actores públicos, privados y sociales.

8.3. Invitación al diálogo y a la adhesión voluntaria

Esta propuesta **no es una imposición ni un proyecto cerrado**, sino una invitación abierta al diálogo con todos los actores empresariales, económicos, sociales y eclesiales. La **adhesión al modelo debe ser voluntaria, libre, gradual y adaptada a cada empresa**. La clave es generar convicción e inspiración, no obligación ni coacción. Como decía José María Arizmendiarieta, “el cooperativismo no se impone, se propone y se testimonia”. Así debe aplicarse la Doctrina Social de la Iglesia a la empresa privada: **no forzar estructuras ni ideologizar, sino ofrecer una alternativa más justa, humana y coherente con el mensaje cristiano y las necesidades actuales**. Es una contribución para construir una **economía con alma**, centrada en las personas y el bien común.

9. Bibliografía

Este trabajo se fundamenta en una selección rigurosa de fuentes doctrinales, testimoniales y académicas que articulan la integración entre la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE). En primer lugar, se recurren a documentos del Magisterio de la Iglesia, particularmente encíclicas sociales como *Rerum Novarum*, *Laborem Exercens*, *Centesimus Annus*, *Caritas in Veritate* y *Laudato Si'*, además de *Fratelli Tutti*, que ofrece una renovada visión de la fraternidad y la amistad social en el ámbito económico.

En segundo lugar, se incorporan los textos y frases del Siervo de Dios José María Arizmendiarieta, extraídos de su *Pensamiento Ético*, sus homilías, cartas y escritos recopilados por la Fundación Arizmendiarieta, esenciales para comprender la raíz espiritual y social del modelo cooperativo vasco y su posible aplicación a la empresa privada.

Asimismo, se consultan documentos técnicos y analíticos sobre el MIPE, elaborados por la propia Fundación Arizmendiarieta, así como estudios empíricos sobre su aplicación práctica. Por último, se integran aportes académicos actuales sobre responsabilidad social corporativa (RSC), gobernanza participativa, empresa con propósito, economía del bien común y economía humanista, que permiten ubicar el modelo propuesto en el contexto más amplio del pensamiento económico contemporáneo y ofrecen un lenguaje accesible para el diálogo con el mundo empresarial.

10. Anexos

Los anexos que acompañan a este trabajo pretenden reforzar el valor analítico, propositivo y pedagógico del modelo planteado. Cada uno de ellos aporta elementos gráficos, comparativos o doctrinales que permiten tanto una comprensión más visual y práctica del contenido como su posible implementación en el mundo empresarial. Se detallan a continuación los distintos anexos previstos y su función dentro del conjunto del trabajo.

10.1. Esquema gráfico del modelo propuesto

En este anexo se presenta un esquema visual que integra los principios de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) con el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa (MIPE), adaptado a la estructura de la sociedad anónima (SA). El gráfico sintetiza las dimensiones clave: **propósito social, gobernanza participativa, distribución de resultados, corresponsabilidad y cultura organizacional basada en la dignidad humana**. Su valor radica en comunicar de forma clara cómo una empresa puede combinar beneficio económico con desarrollo integral, bien común y sostenibilidad. Diseñado para presentaciones y talleres, conecta los principios de la DSI (dignidad, bien común, subsidiariedad, solidaridad) con los ejes del MIPE (participación, compromiso, corresponsabilidad) mediante prácticas empresariales concretas, facilitando su comprensión por empresarios, asesores y entidades.

10.2. Cuadro comparativo de estructuras organizativas (MIPE vs. SA tradicional)

Aspecto	Sociedad Anónima Tradicional (SA)	Modelo de Integración Participativa Empresarial (MIPE)
<i>Estructura jerárquica</i>	Piramidal, con clara separación entre propiedad, dirección y trabajadores.	Más horizontal, fomenta la participación de los trabajadores en diversos niveles de decisión.
<i>Órganos de gobierno</i>	Junta General de Accionistas, Consejo de Administración, Dirección.	Órganos tradicionales + comités mixtos, foros de participación, equipos autónomos.
<i>Toma de decisiones</i>	Centralizada en el Consejo y la Alta Dirección.	Descentralizada: se delega en unidades, comités y equipos según el principio de subsidiariedad.
<i>Participación de trabajadores</i>	Limitada o indirecta (a través de delegados sindicales o comités de empresa).	Directa y activa en comités de gestión, equipos autónomos y procesos de consulta.
<i>Propiedad y beneficios</i>	Propiedad concentrada en accionistas; beneficios distribuidos según capital.	Puede incluir esquemas de participación en beneficios y propiedad para trabajadores.
<i>Relación capital-trabajo</i>	Predomina la lógica del capital; el trabajo es un recurso más.	El trabajo es central; la persona es el fin y el capital es un medio.

<i>Ética y valores</i>	Orientada a la maximización del valor para el accionista.	Inspirada en la DSI: dignidad, bien común, solidaridad, subsidiariedad.
<i>Flexibilidad y adaptación</i>	Menor flexibilidad en la toma de decisiones operativas.	Mayor capacidad de adaptación gracias a la autonomía de equipos y la descentralización.
<i>Clima laboral</i>	Puede ser impersonal o distante.	Fomenta sentido de pertenencia, corresponsabilidad y comunidad.
<i>Innovación</i>	Limitada por la rigidez jerárquica.	Favorecida por la participación y la creatividad colectiva.

Este análisis puede ser útil para mostrar que es posible aplicar los valores del MIPE sin necesidad de adoptar la forma jurídica de cooperativa, superando así uno de los principales obstáculos de aplicabilidad del modelo de Mondragón a otros contextos empresariales.

10.3. Frases clave de José María Arizmendiarieta

Este anexo recoge una selección de frases representativas de Arizmendiarieta. Estas frases no sólo tienen valor histórico o testimonial, sino que ofrecen una visión filosófica, teológica y práctica.

La inclusión de estas frases que se citan, busca dos objetivos fundamentales:

1. **Inspiración:** son fuente de motivación ética para empresarios y trabajadores que buscan alternativas al modelo empresarial dominante.
 - "No se puede practicar la justicia donde se ignora lo que es la dignidad humana."
 - "La despensa más o menos nutrida no satisface los anhelos del hombre que se encuentra en una empresa."
 - "El hombre no solamente muere de hambre y cansancio físico, sino también de tedio y tristeza y falta de ilusión y alegría en la vida."
 - "El hombre es una gran energía. Necesita que se le encauce, que se le ofrezcan a su medida y alcance empresas que le entusiasmen, hombres que le convenzan con su vida."
 - "El mundo no se nos ha dado simplemente para contemplarlo sino para transformarlo y esta transformación no se hace con los brazos sino primero con las ideas y los planes de acción."
2. **Fundamentación:** muchas de sus ideas anticipan elementos centrales de la Doctrina Social de la Iglesia posterior al Concilio Vaticano II y se articulan orgánicamente con las propuestas del MIPE.

- "Vivir es luchar, queramos o no queramos. Porque hay que luchar para saber, hay que luchar para poder, hay que luchar para querer, hay que luchar para desarrollar las facultades, para ser algo."
- "Múltiples reformas y, más aún, una conversión de las mentalidades, resultan indispensables si se desea que la actividad económica alcance su finalidad humana."
- "No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio."
- "Quien ama la libertad no debe ignorar que también la apetecen los demás."
- "No hay cosecha sin siembra, ni nada se produce por generación espontánea; no es noble pedir a otros lo que no seamos capaces de dar, de hacer nosotros."
- "Progresar no es adquirir más, sino ser más, actuar mejor, darse más."
- "Siempre hay un paso más que dar."

10.4. Fragmentos seleccionados de encíclicas y documentos pontificios

Este anexo incluye una selección de pasajes relevantes de los documentos que sustentan la propuesta teórica y práctica de este trabajo. Se han seleccionado como fuentes principales, fragmentos breves y significativos de documentos, tales como:

- *Doctrina Social de la Iglesia* (DSI) (Vaticano, 29 de junio 2004). Pontificio Consejo "Justicia y Paz"
- *Pensamientos. José María Arizmendiarieta*
- MIPE. (Modelo Inclusivo Participativo de Empresa)

Además se han tomado fragmentos de:

- *Laborem Exercens* (1981), de San Juan Pablo II: sobre el valor del trabajo, la participación de los trabajadores y la empresa como comunidad.
- *Laudato Si'* (2015), del Papa Francisco: sobre ecología integral, empresa sostenible y conversión ecológica.
- *Fratelli Tutti* (2020), también de Francisco: sobre fraternidad, economía social y política centrada en el bien común.
- *Evangelii Gaudium* (2013) y discursos del Papa Francisco a empresarios y movimientos populares: sobre economía humana y crítica al capitalismo excluyente.