





---

# **PENSAMIENTOS DE ARIZMENDIARRIETA PARA EL SIGLO XXI**

---

Bases para una *Economía de Cooperación*

Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa



*La presente selección de citas de D. José María Arizmendiarieta ha sido realizada por un equipo de personas de la Fundación Arizmendiarieta -Arizmendiarieta Kristau Fundazioa partiendo de las siguientes fuentes:*

- 1. Los textos recogidos en el archivo digital de Eusko News - Eusko Ikaskuntza.*
- 2. Los escritos publicados por Arizmendiarieta entre 1960 y 1976 (año de su fallecimiento) en la revista "Cooperación", que posteriormente pasó a denominarse "Trabajo y Unión", y después, y en la actualidad, "TU Lankide".*
- 3. El libro de "Pensamientos de D. José María Arizmendiarieta" recopilados por Joxe Azurmendi y editado por Caja Laboral en el año 1983. Con varias reediciones posteriores desde Otalora - Azatza.*
- 4. Las citas recogidas por Joxe Azurmendi, en su libro "El hombre cooperativo", publicado por Otalora en el año 1992.*

*Son frases sintéticas, llenas de sentido común, que sorprenden por su aplicabilidad y su actualidad. En la terminología actual, diríamos que son "píldoras de conocimiento".*

*En esta ocasión las hemos seleccionado con el criterio de que puedan servir de inspiración y de refuerzo para personas que se plantean que el modelo de empresa del siglo XXI, independientemente de su forma jurídica, debe ser eficiente y competitivo, a la vez que inclusivo y participativo.*

*Y que toman iniciativas, grandes o pequeñas, para avanzar en esa dirección.*



## INDICE

1. Actitudes y valores personales a promover .....	9
1.1. Esfuerzo, sacrificio, trabajo .....	9
1.2. Responsabilidad, implicación, compromiso .....	10
1.3. Autoexigencia, ambición de logro, no autocomplacencia	12
1.4. Cooperación, solidaridad, generosidad .....	14
1.5. Orientado a la acción, coherencia con el discurso ....	17
1.6. Sentido práctico, pragmatismo .....	18
1.7. Otros valores morales .....	19
2. La empresa .....	23
2.1. Relativos a la identidad de la empresa .....	23
2.2. Proyecto compartido. Corresponsabilidad y participación	25
2.3. Formación e información .....	28
2.4. Aspectos varios .....	29
3. El proyecto social. Valores colectivos a promover .....	33
3.1. Desarrollo económico y desarrollo humano .....	33
3.2. Cooperación, solidaridad, trabajo .....	35
3.3. Cultura social, realismo y revisión crítica .....	37
3.4. Valores morales y coherencia .....	40
3.5. Aspectos varios .....	42





# 1. ACTITUDES Y VALORES PERSONALES A PROMOVER

## 1.1. Esfuerzo, sacrificio, trabajo

- La primera ley de la vida es la ley del esfuerzo. 1
- 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. 2
- Las grandes obras se levantan piedra tras piedra: con constancia y tesón. Seamos capaces de edificar. Edifiquemos con nuestras obras más que con nuestra lengua. 3
- Para vivir con dignidad hay que abrazar el trabajo. 4
- Entre nosotros el título nobiliario más universalmente aceptado y admirado ha sido el del trabajo. 5
- Quienes como nosotros nos ha tocado en herencia un país no pródigo en medios debemos compensar sus limitaciones con un redoblado esfuerzo e ingenio. 6
- ¿Que otros nos ayuden, nos presten dinero, cooperen para que nosotros no debamos pensar ni sentir nada más que en lo que nos vendría bien? 7
- La autogestión es una utopía, aunque siempre en una búsqueda de superación del hombre. 8
- El problema de nuestros días no es ponernos en condiciones de eludir el trabajo, sino hacer del trabajo un servicio y, en lo que cabe, una fuente de satisfacciones honestas. El trabajo puede y debe humanizarse. 9
- Aquí no estará de más reproducir el texto esculpido en piedra en una de las casas solariegas de Mondragón: «Solus labor parit virtu-

tem et virtus parit honorem», esto es, “Donde no hay esfuerzo no hay virtud y tampoco honor sin virtud”. 10

El trabajo no es un castigo de Dios sino una prueba de confianza dada por Dios al hombre haciéndole colaborador suyo. 11

Afirmamos muy solemnemente que el trabajo no es una mercancía, pero ¿a qué queda reducido en la práctica cuando nosotros a su cambio no pretendemos más que asegurar una despensa? 12

El trabajo es la prestación que nos hace acreedores a una consideración de hombres, de ciudadanos y como tales contemplamos en la vida otros quehaceres además de asegurar una subsistencia. 13

Humanizar el trabajo quiere decir hacerlo más llevadero. La primera condición que lo humanice es sin duda una justa remuneración, ya que el hombre necesita trabajar para poder vivir decorosamente. Pero nadie negará que el ejercicio del trabajo es más o menos desagradable, según las aptitudes del operario para aquello que ejecuta. De ahí que otra condición indispensable para su humanización sea el respeto a la vocación profesional o un mínimo de respeto y consideración a las aptitudes del trabajador. 14

## **1.2. Responsabilidad, implicación, compromiso**

La democracia, una vez adoptada noblemente, conduce por sí misma a la disciplina, a la responsabilidad, al afianzamiento de la solidaridad, en definitiva, a un auténtico progreso social. 15

Una sociedad que intente seriamente planificar el desarrollo de la grandeza humana, necesita contar con una plantilla suficiente de personas competentes dispuestas a cargar con los puestos de mayor responsabilidad y calidad sin exigir por ello un nivel de vida individual y familiar superior al resto del pueblo. 16

Los subordinados competentes acaban imponiendo la retirada de las autoridades incompetentes. 17

La adquisición del espíritu cooperativo no se expresa ni por las peticiones ni por las reivindicaciones, sino por las aportaciones individuales, la toma de responsabilidades personales y acciones constructivas solidarias. 18

Necesitamos más de personas responsables que de personas importantes y los importantes en cuanto descuidan su responsabilidad resultan fatales. 19

Entre el pasado, donde quedan los recuerdos, y el futuro, en el que pudieran emplazarse las ilusiones, está el presente, donde están las responsabilidades. 20

Sirvamos a los demás como nos gusta que nos sirvan a nosotros: sensatamente, inteligentemente, responsablemente, con garantías de compromiso recíproco, más allá de entusiasmos volátiles, más a fondo de simples gestos teatrales. 21

Todo cooperativista debe considerarse a sí mismo, cuando menos, como hombre comprometido a ser maduro. 22

Ante el choque que supone el enfrentamiento con una realidad muy diferente de la que nos han contado no tenemos más remedio que dar una respuesta: actuar, comprometernos. Tenemos una realidad social ante la que estamos emplazados. 23

Sociedad rica y estable es aquella que se compone de instituciones vivas y movidas por la conciencia de hombres inteligentes y libres. Para promocionar tales ciudadanos, bueno será que empecemos por considerar como tales a cuantos queremos que colaboren en el empeño. 24

Una tentación fácil en que puede incurrir un sector numeroso de trabajadores hechos también a la mentalidad de mantener un frente reivindicativo, es el de eludir la implicación personal en el proceso económico que entraña todo desarrollo y máxime el cooperativo. 25

### **1.3. Autoexigencia, ambición de logro, no autocomplacencia**

- Siempre hay un paso más que dar. 26
- La rebeldía humana siempre es invencible. 27
- La mejor manera de mantener los niveles conquistados consiste en despertar pasiones nobles por metas cada vez más amplias. 28
- Cuanto más lejos, más alto está la meta de un individuo o de un movimiento, tanto más se retrasa o se elimina la curva de la decadencia que amenaza a individuos y, más aún, a los pueblos, a los grupos. 29
- No debemos vivir con el regusto de las conquistas pasadas, sino con el ánimo tenso de la conciencia de las necesidades presentes y futuras. 30
- La escasez no ha sido mayor inconveniente para que progresaran los que han tenido iniciativa y decisión y los lamentos no han conducido a nada a quienes optaron por la pasividad. 31
- Nos comprometimos a ser empresarios más que propietarios inmovilistas y comodones. 32
- Menos exclusión y más integración, más fidelidad a los propios deberes, más exigencia de cada uno para sí y más dedicación a los demás. 33
- 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. 34
- El signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse. 35
- Las circunstancias, se ha dicho, no son ni buenas ni malas, son lo que quiere que sean cada uno. Las oportunidades existen para quien se decide por las mismas. 36

- Marcharemos bien en tanto en cuanto en nuestras filas no haya desamparados, pero tampoco demasiado asegurados por el esfuerzo ajeno. 37
- ¿Cuántos hábitos de una burguesía caduca o trasnochada estamos reviviendo y presumiendo de progresistas, resultando conservadores y tradicionalistas de la peor ralea? 38
- Lo que más difícilmente puede disculparse es la ausencia de un espíritu de superación. 39
- Sentirse satisfechos es un lujo intolerable, es una actitud que la conciencia humana y social no puede consentir en quienes quisieran vivir decentemente. 40
- Todos los tiempos son malos para quienes se dejan avasallar por las circunstancias. 41
- Las esperanzas y los derechos del trabajador por un orden nuevo tienen por delante la tentación de obtención de ventajas inmediatas. 42
- Sin algún riesgo no se logra nada. 43
- Las personas no deben dejar de lado sus aspiraciones de superación, sino disciplinarlas y jerarquizarlas. 44
- Cuidado con la acumulación vitalicia de privilegios. 45
- El mayor riesgo que puede correr hoy una persona es sentirse satisfecha de lo que ha acumulado para pensar en vivir al respaldo de lo alcanzado. 46
- Testigos somos de muchas obras excelentes que se han venido abajo tan pronto como sus realizadores aflojaron el esfuerzo o se sintieron satisfechos de su trabajo. 47
- Pocas tentaciones tan sutiles encontraremos en nuestra tarea como la de sentirnos satisfechos. 48

Hay que reconocer que la atracción y el peso de intereses inmediatos amenaza con enconcharnos en los límites que poco pueden disimular un egoísmo mezquino o poco noble. 49

No construirán el mundo nuevo, el orden social humano y justo los "satisfechos" ni se nos regalará sin riesgo y esfuerzo común y progresivo. 50

La mediocridad de no pocos resultados puede tener su origen en la simple cortedad de nuestros proyectos. 51

No podemos sentirnos instalados, ser satisfechos o conformistas so pena de incurrir en traición a la causa del mundo del trabajo. 52

La comodidad y la ostentación, el lujo y el despilfarro son frutos del desarrollo cuando éste se considera como meta más que como medio y punto de partida para el progreso y bienestar humano y social. 53

Para vivir en sociedad es tan necesario saber dominarse y efectivamente dominarse, como son necesarias las alas al pájaro para sostenerse en el aire. 54

#### **1.4. Cooperación, solidaridad, generosidad**

Nuestra fuerza no se traduce en lucha sino en Cooperación. 55

La cooperación es la proclamación de los derechos de la persona en un régimen de solidaridad que sirve para el fomento máximo de los valores personales, con la aceptación de las limitaciones que implica la suerte y el bien de aquellos con cuyo concurso cuenta. 56

El hombre y la sociedad encontraran la forma mejor de satisfacer las necesidades por el cauce de la cooperación. 57

La cooperación que aspira a progresar tiene que hacer buenas migas con el capital, tiene que considerarlo como un auténtico instru-

- mento y aliado. Cada vez dispone de más capital la humanidad y por eso cada vez resulta más fecundo el trabajo. 58
- La Cooperación es incompatible con todo tipo de servidumbre humana. 59
- La Cooperación es un complejo de principios, una doctrina más que una concreción estructural acabada. 60
- Los principios cooperativos tienen que proyectarse en fórmulas prácticas viables y apropiadas a las circunstancias: quien las interpretara con otra rigidez sería un dogmático que haría muy mal servicio a la verdadera Cooperación. 61
- La Cooperación es la proclamación definitiva de los valores personales y morales en la promoción económico – social. 62
- La Cooperación es una auténtica integración del hombre en el proceso económico y social, que configura un nuevo orden social: los cooperativistas deben concurrir hacia ese objetivo final a una con todos las que tienen hambre y sed de justicia en el mundo del trabajo. 63
- El diálogo y la cooperación, la libertad y el compromiso, constituyen métodos eficaces en la conjunción de voluntades y esfuerzos para organizar y administrar el trabajo humano y, por tanto, para humanizar la economía. 64
- Las colaboraciones anónimas resultan de ordinario la clave del éxito de las más importantes empresas humanas. 65
- La fórmula del hombre que quiere triunfar: no luchar en solitario. 66
- La existencia de diversas ideologías o formas de interpretar el mundo no supone que una sea la verdadera y que nos pasemos la vida tratando de descubrir cuál es ésta. Pero esto no supone que la sociedad deba funcionar en comportamientos estancos, sino que unos y otros, desde plataformas distintas, no solo pueden, sino

que deben cooperar en la búsqueda y andadura del camino que les conduce al cambio. 67

Cada uno aisladamente suponemos poco. En cambio, los hombres unidos son capaces de las mayores proezas. 68

La cooperación considera el trabajo como un auténtico vínculo de unión y solidaridad. 69

No solitarios sino Solidarios. 70

Necesitamos personas que, encontrándose con capacidad de organización, con competencia técnica y afán de superación, sean capaces de situarse en escalas de solidaridad con sus colaboradores para que el desarrollo económico proceda de una alineación de todas las fuerzas en un frente de trabajo. 71

La solidaridad es una exigencia afectiva y un resorte activo para el hombre maduro. 72

Para poder contar con otros debemos comenzar por contar seriamente cada uno consigo mismo; es indispensable comenzar el proceso de solidaridad apoyándose cada uno más en la reflexión, recurriendo a un sentido crítico objetivo. 73

La promoción de las personas requiere una solidaridad eficiente, una eficacia renovada y puesta al día, una afirmación progresiva de nuevas metas. 74

Lo que originariamente nos hace solidarios es la capacidad efectiva de comunicación hacia nuestros semejantes. Por algo es el lenguaje recurso tan valioso de solidaridad. Pensar en alta voz constituye por sí un expediente de socialización, tal vez uno de los bienes más estimables y cotizables de la persona humana. 75

La unión es la fuerza de los débiles y la solidaridad es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas. 76



No deberá llamarse solidaridad la actitud del que siempre espera recibir más que dar. 77

Para ser sociales y solidarios de verdad todos debemos de pensar más en aportar que en recibir. 78

La vida y las exigencias sociales deben ser tales que efectivamente fortalezcan y enriquezcan a la persona y ésta, en justa contraprestación, debe tener un margen de interés personal y generosidad hacia la sociedad y, por tanto, mirar con respeto sagrado a los intereses de la solidaridad. 79

Los problemas humanos hallan soluciones cuando los hombres somos capaces de transformar nuestras inevitables relaciones en vínculos recíprocos. 80

La verdad a secas es que todos nos debemos más los unos a los otros, y el presente condiciona el futuro. 81

No puede uno sentarse indefinidamente a la mesa de otro, sin aportar jamás nada. 82

Los egoísmos colectivos tienen sus raíces en las personas individuales. 83

### **1.5. Orientado a la acción, coherencia con el discurso**

Los problemas que constatamos no tienen solución mientras no cambiemos radicalmente de actitud. No es hora de lamentos, sino de acción. 84

La idea o la palabra buena es la que se convierte en acción. 85

Lo que acredita a las palabras y a los hombres no son los dichos sino los hechos. 86

Se califican las realidades, no las buenas intenciones.	87
Nunca ha sido la retórica lo que ha destacado a los hombres de nuestra tierra.	88
Los hombres que pudieran hacer bellas formulaciones pero que no fueran capaces de rubricarlas con hechos no nos sirven.	89
El simple hecho de estar uno integrado en régimen social y comunitario no le disculpa de ser acreedor a la calificación de “explotador” si el comportamiento en todas sus vertientes no es coherente.	90
“Los ‘vivos y listos’ indeseables pueden florecer en todos los ámbitos.”	91
Hay cooperativistas ‘de pico’ y cooperativistas ‘de pala’.	92
Hay quienes especulan con cosechar sin sembrar.	93
Lo que se nos echa en cara a los cristianos, y no sin razón, es que tenemos una doctrina y practicamos otra.	94

## **1.6. Sentido práctico, pragmatismo**

El ideal es hacer el bien que se puede y no el que se sueña.	95
Ser realistas y pragmáticos no quiere decir renunciar a los ideales, que no deben ser confundidos con quimeras y bellos sueños, sino aceptados como objetivos a realizar.	96
Menos triunfalismo y más realismo; menos palabrería y más hechos; menos profetas y más hombres de palabra; menos ilusos y más prácticos. Las buenas ideas son las que se saben traducir en obras y las buenas palabras las que cada uno sabe avalarlas con hechos.	97

- Si esperamos a conocer mucho y a saber más para definirnos corremos el peligro de no definirnos nunca. 98
- Hay circunstancias en las que efectivamente lo mejor resulta enemigo de lo bueno y en tales ocasiones está justificado aceptar el mal menor. 99
- El hombre es el que debe poner orden en el mundo y dominarlo. La revisión y la reforma son quehaceres irrenunciables del hombre. 100
- Más vale equivocarse que no hacer nada. Además, equivocándose se acaba aprendiendo a acertar. 101
- Tampoco debemos dejar sin denunciar el peligro de contemplar magníficos objetivos finales sin actuar con eficiencia para lograrlos. 102
- Juzgamos contraproducente que mentes despejadas malgasten sus energías e imaginación en lograr metas inalcanzables de indudable valor romántico pero propios de otras circunstancias. 103

### **1.7. Otros valores morales**

- Actuar y no ganar, crear y no poseer, progresar y no dominar. 104
- Progresar no es adquirir más, sino ser más, actuar mejor, darse más. 105
- Progresar en ser más que en poseer y ser actores en la vida socio-económica más que objetos explotados. 106
- El deber de ser buenos urge más que el derecho de ser felices. 107
- Los constructores de la grandeza de la humanidad son, ante todo, los pocos hombres que consagran su vida a los valores espirituales y morales. 108

- Debemos comenzar por considerar a todos los hombres como ciudadanos de igual dignidad y destino. 109
- No hay elevación posible del hombre, del pueblo, sin que la presidan la razón y la virtud. 110
- Uno de los rasgos dominantes de la mentalidad moral que hoy precisamos debe ser la tolerancia, cuyo objeto esencial es el reconocimiento del otro. 111
- El diálogo no concuerda con inquisiciones e intolerancias de ningún género. 112
- El hombre está hecho en diálogo y para el diálogo. Diálogo en la realidad que le rodea, con el otro, con el futuro que prevea. 113
- La libertad es una pesada carga que sólo se consigue llevar con un entrenamiento participativo en todos los órdenes de la vida. 114
- Ante el bien y el mal, la justicia y la injusticia, no se conciben vacilaciones. 115
- El ideal vale más que el dinero. 116
- Las ideas traducidas en palabras acreditan al hombre. 117
- La comunicación es la sangre que nutre la comunidad. 118
- Para practicar la crítica debidamente hace falta mucha dignidad y valor. De ordinario a quien se siente impulsado por móviles egoístas le puede resultar más cómodo y útil la adulación o un silencio de circunstancias. 119
- Cuidemos de no perder la ilusión y hasta el romanticismo sano propio de los momentos iniciales. No nos profesionalicemos hasta el extremo de ahogar ese poco de cuasi vocación. 120

Tenemos que pensar más cada uno por sí. El simple gregarismo no constituye buen método de progreso humano.

121



## **2. LA EMPRESA**

### **2.1. Relativos a la identidad de la empresa**

La empresa es antes una realidad social, es decir, una unión de conductas humanas encaminadas a la consecución de un bien común, que una realidad económica o jurídica. 122

De conformidad con la Doctrina Social de la Iglesia, la empresa debe ser una comunidad de personas en la que el hombre ha de ocupar un primer plano con derechos que deberán respetarse según una jerarquía de valores, que dé a la actividad humana una prioridad sobre los otros elementos de la producción. 123

La empresa no puede ni debe perder ninguna de las virtualidades de eficiencia por el hecho de que en la misma los valores humanos disfruten de neta prevalencia sobre los recursos puramente económicos o materiales, antes bien debe por ello mismo acentuar su eficiencia y calidad. 124

Nuestra misión es demostrar a la sociedad que la empresa puede organizarse de forma más humana y que al hombre se le puede tratar como su dignidad lo requiere sin detrimento de la productividad, sino todo lo contrario. 125

Estimamos suicida anteponer unos principios de orden humano a las realidades del momento y a las leyes económicas que gravitan sobre la empresa. 126

La empresa industrial es una institución de servicio tan vital que incluso la propiedad privada aquí está subordinada al bien común en mayor proporción que en otros tipos de propiedad privada. 127

Creemos que en todo el mundo se está en estos momentos en fase de ensayo y tanteo en cuanto a la estructura de empresas que respondan a nuevas concepciones en consonancia con la digni-

dad del trabajo y las exigencias de la vida económica, dinámica y progresiva. 128

Hemos de gestionar nuestras empresas en forma tal que humanizar las estructuras económicas y desarrollar el País sean objetivos complementarios y no antitéticos. 129

Podemos y debemos pensar en la promoción de estructuras distintas a la capitalista y nadie mejor que nosotros, los trabajadores, podemos y debemos ser sus agentes. 130

Sin renunciar a la acción para la transformación de las empresas existentes, tenemos que dedicar cada día mayor atención a la preparación de nuevas estructuras empresariales en las que se realicen y se contrasten algunas de nuestros postulados sociales. 131

Nuestro problema cooperativo se plantea como un reto y contraste de lo que pudieran dar de sí los valores en los que decimos creer y se desea contrastar si son efectivos y válidos para el presente. 132

La empresa no es una criatura que se genera, sino que precisa de atenciones y esfuerzos permanentes por parte de los que tuvieron que hacerlo en aras de su participación y compromiso social. 133

En una sociedad post industrial, no hay duda que el desarrollo de las capacidades creativas del hombre será la mayor fuente de riqueza. 134

En una empresa autogestionada habría que dar más importancia a la promoción del hombre, buscando su participación en las decisiones internas y sobre todo ayudándole en su formación integral. 135

El resorte es, sin duda, la persona y su más amplia realización en el trabajo y en la solidaridad humana. 136

El éxito social de una organización está precisamente en la correspondencia que sus hombres encuentran entre los valores que defiende y su materialización en el lugar donde trabajan. 137



Por muy interesantes que fueren las máquinas o la captación de capitales para el desenvolvimiento de la empresa moderna, lo fundamental en la misma serán las personas y, entre éstas, aquellas que tienen capacidad de gestión. 138

No puede implantarse una política empresarial, idónea y acreedora a la promoción de una base tan amplia de colaboración, sin una profunda revisión de las actuales posiciones mentales y administrativas tanto de los empresarios como de los trabajadores. 139

Naturalmente, la proyección de la empresa como comunidad requiere un nuevo estado de conciencia en los trabajadores, no más que en los empresarios y lo que realmente urge para poder llegar un día a soluciones concretas es la promoción de esta nueva conciencia. 140

La reforma de la estructura de la empresa es tan necesaria como lo es una reforma de las actitudes morales de los hombres que la integran. 141

La empresa no debe ser para nosotros una gallina ponedora ajena, de la que sólo aspiramos a poder disfrutar de los huevos. 142

No basta hablar mal del capitalismo como sistema, hay que profundizar en su contenido interno y extraer del mismo aquellos factores útiles que son propios de cualquier sistema que pretenda hacer avanzar a la empresa y a la sociedad. 143

## **2.2. Proyecto compartido. Corresponsabilidad y participación**

La empresa, cuando efectivamente es una comunidad de hombres, no entraña más que ventajas para todos. 144

Al referirnos a la cooperación, sobre todo en la industria, lo hacemos en su sentido más profundo, sin tener en cuenta las posibles fronteras de la ordenación jurídica, sino el espíritu que marca la pauta

para una acción concreta hacia el estrechamiento de las relaciones laborales en verdaderas comunidades económicas. 145

La empresa debe constituir una unidad de producción, donde todos los que contribuyen con su esfuerzo, técnico o capital tengan un interés común: proporcionar a los demás bienes y servicios en las mejores condiciones. 146

Es preciso encontrar una nueva estructura de la empresa, que respete la dignidad de la persona humana, haciendo valer sus derechos y cumplir con sus obligaciones y que, desde el punto de vista económico, consiga que la empresa se convierta en un equipo de trabajo, esto es, en una verdadera comunidad de personas, con actividades e intereses comunes. 147

Una empresa será una comunidad y, por tanto, un poderoso instrumento de desarrollo en cuanto todos los factores que la integran estén en condiciones normales de colaboración. 148

Hemos de tener fe en el poder de nuestra unión, de nuestra solidaridad, de nuestra implicación en toda la vida social y económica, sin relegarnos al puesto de segundones. 149

La más inaplazable necesidad es, sin duda, la de la reforma de las estructuras y concretamente para nosotros los trabajadores, la de la empresa en cuyo seno trabajamos. 150

No podemos ni debemos integrarnos en la empresa sin implicar en la misma nada más que el problema de consumo. Sabemos que es una célula importante de toda comunidad humana y que debe ser una escuela de adiestramiento social y humano que debemos concurrir a su desarrollo con el trabajo y con otros valores espirituales como son nuestra responsabilidad, nuestra previsión, nuestra voluntad de superación. 151

Debemos persuadirnos de que el mantenimiento de un nivel progresivo de vida ha de requerir cada vez más de la conjunción de rentas de trabajo y capital. 152

Hagamos acto de presencia en la plataforma social como mayores de edad y ciudadanos plenamente responsables, asumiendo sin intermediaciones innecesarias la responsabilidad de la inversión, que, al fin al cabo, se nutre con parte de las rentas que se deben a nuestra colaboración. 153

Las personas y la humanidad entera avanzó mucho el día que descubrió que mediante una conjunción de esfuerzos se obtenían mejores resultados que actuando cada uno aisladamente. Para eso era preciso que cada uno sacrificara un poco de su independencia o autonomía personal. 154

Nada más apremiante hoy en día que el advenimiento real de comunidades de trabajo con las implicaciones de estructura que requieran que la solidaridad no esté a expensas de sentimientos más o menos efímeros. 155

En lo que se refiere a las grandes organizaciones, debe ofrecerse la posibilidad de moderar el contrato de trabajo por el contrato de sociedad, entendido como la creación de una comunidad social en la empresa, en la que, con prudencia, pero con firmeza, deben introducirse elementos del sistema cooperativo. 156

La participación en el resultado de la producción de la empresa hará mejorar el rendimiento y el interés de todos. 157

Los trabajadores deberían conocer los resultados económicos de la empresa. 158

Con el nivel de remuneraciones de los factores de trabajo, capital y gestión establecidos, con las correcciones que fueran de urgente aplicación, podemos establecer una participación en beneficios en proporción directa a los servicios prestados en la empresa por cada uno de ellos. El módulo para fijar estos servicios puede ser sus respectivas rentas. 159

La negociación colectiva ha de implicar algo más que las necesidades de subsistencia, abordando otras cuestiones como son su progresiva preparación e integración en la vida económica y so-

cial, en el correspondiente juego de responsabilidades y previsión. 160

### **2.3. Formación e información**

Hay que vigilar no menos que la ejecución de los planes financieros la aplicación de los medios de promoción para que el potencial humano esté aplicado en las mejores condiciones. 161

La formación eficiente es la que hoy se llama permanente. Lo interesante no es lo que se ha hecho ayer, sino lo que se quiere hacer mañana. 162

El único patrimonio y valor que no tiende a desvalorizarse es el de la capacitación de los hombres. La formación. Pero para que sea eficiente debe ser permanente. 163

La formación adquirida en una etapa de la vida no es suficiente para el resto de su existencia a efectos de poder mantenernos en activo sin deterioro. 164

No basta tomar conciencia de la formación permanente en modalidad de actuación de conocimientos, reciclaje o reconversión. Es preciso además asegurar que todo sujeto o comunidad disponga de tales medios. 165

La forma de asegurar estos medios [de formación] no es estar a expensas de providencias extrañas, sino que tales providencias sean propias y discrecionales. 166

La información tiene un valor multiplicador por excelencia, en la medida que la capacidad receptora de los hombres se eleva y, para lograrlo, nada mejor que un comprometido plan de formación, único trazado lógico y coherente con la empresa que pretende aupar a los trabajadores por encima de los objetos inmediatos, como puede ser un anticipo mejor o peor. 167

Si queremos trabajadores comprometidos y consciente, elevémoslos en la esencia más noble: en sus conocimientos, para que tengamos, finalmente, hombres implicados y no literalmente dados de alta en la empresa, que están en la empresa para vivir y, a lo más, para aguantar lo que le ha tocado a uno encima, en medio de una frustración y del ahogo 168

Si algo hay que se puede exigir a los dirigentes de la empresa es que fuercen la elaboración y aplicación de un audaz plan de formación y de curso a un tupido e inteligente mecanismo de información. 169

Los ejecutivos están activamente preocupados por la gestión inmediata y valoran lo urgente y no lo importante. Quizá sean víctimas, a la larga de falta de sensibilidad hacia lo que es clave en la versión autogestionaria: formación e información permanente. 170

La comunicación fluida, sistematizada adecuadamente, es un gran resorte para prevenir la corrupción, estimular la cooperación y atemperar el cansancio. 171

## **2.4. Aspectos varios**

Se debe saber renunciar a ensayos de perfección más o menos teórica, cuya meta ambiciosa pueda invalidar las posibilidades que se pueden alcanzar con un criterio más realista. 172

Si entre nosotros el desarrollo se sigue llevando sin profundas reformas estructurales sabemos desde ahora que en 10 o 12 años estas desigualdades actuales van a ser mucho más profundas e insoportables. 173

Los trabajadores tenemos un arma: nuestra negociación colectiva, a la que hemos de dar un nuevo giro, una nueva orientación. 174

Si nosotros damos firmes un paso adelante no habrá más remedio que adoptar otras medidas legislativas y políticas. 175

- No lamentos sino acción, acción para la reconstrucción deseada de la sociedad. 176
- Nadie se desentiende de su interés material, pero al no desligarlo del interés del prójimo, se moviliza al hombre íntegro, al egoísta y materialista y al altruista y espiritualista. 177
- Cuando el afán de lucro es el eje de la estructura y desenvolvimiento de las fuerzas de trabajo, estamos despejando el trabajo de su mejor timbre de gloria. 178
- La clave de la organización empresarial que nos tiene que preocupar a los cooperativistas es la productividad. 179
- Productividad: ésta es la palabra mágica y al mismo tiempo el termómetro al que hay que recurrir cada jornada para ver si se marcha bien. 180
- ¿No será que la pericia y la habilidad de los ejecutivos tienen más importancia en la marcha de la empresa que el mantenimiento de unos derechos sociales que, si bien responden a profundas motivaciones humanas, restan movilidad a la misma cuando éste es también un factor de primer orden para la supervivencia en un mundo de feroz competencia? 181
- Es fácil hacerse acreedor a simpático al enarbolar la “divisa humanista” que a la postre difícilmente se soportaría en la encarnizada lucha de la competencia. 182
- El arte de dirigir ha sido sustituido por la ciencia de organizar y de prever. 183
- El mayor invento desde que se creó el lenguaje ha sido el proceso de invención disciplinada. 184
- La satisfacción es una morfina peligrosa en los responsables de una empresa moderna. 185

La conciencia y la estima de la libertad y dignidad conducen a la servidumbre de la solidaridad. 186

Los costes de conservar pequeños reinados empresariales son costes sociales, en definitiva, pues anulan el avance y la superación. 187

Humanicémonos plenamente, respetemos los cerebros y contemos con los corazones; más técnica pero también más afecto; más exigencia y más corresponsabilidad; más comunicación formal e informal. 188

Las diferencias en la percepción de rentas hieren más o menos en tanto en cuanto no se ve su justificación. 189

Cada día se presentan con más agudeza problemas en relación con la empresa, sean problemas de inmigración, de justicia en el reparto, de relaciones humanas, etc., cuyos aspectos morales tienen tanto que ver con la religión y, en este sentido, podemos afirmar que nuestra llamada sociedad industrial esta, en su evolución, influyendo directamente sobre el contenido religioso del hombre. 190

Está demostrada la importancia que tiene para la integración del trabajador en la empresa el "agravio comparativo", incluso por mínimas causas. 191





### **3. EL PROYECTO SOCIAL. VALORES COLECTIVOS A PROMOVER**

#### **3.1. Desarrollo económico y desarrollo humano**

Lo social debe acreditarse por lo económico, no menos que lo económico debe autenticarse por lo social. 192

La revolución económica será moral o no será. La revolución moral será económica o no será. 193

El desarrollo económico representa un progreso humano y constituye un verdadero deber moral. A los ojos de un creyente un suceso, en todas sus formas, es un escándalo. 194

El mejor medio que posee la humanidad para vivir mejor es producir más y mejor, es decir, aumentar los dos factores básicos: productividad y calidad. 195

Junto a unas leyes sociales, debemos también reconocer la existencia de otras leyes económicas. 196

Hay que respetar las leyes económicas lo mismo que las técnicas, por encima de los criterios subjetivos o personales. 197

La riqueza económica de un pueblo no consiste en la abundancia de bienes, sino en su justa distribución. 198

Se trata de llegar a una sociedad rica, más que a una sociedad de ricos. 199

Es incuestionable, en principio, la servidumbre de lo económico a lo humano, pero con ello no debemos dejar de reconocer la entidad y hasta la dignidad de lo económico. 200

No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio. 201

- El crecimiento por el crecimiento no nos interesa y menos el desarrollo económico que no pudiera dar de sí un cultivo más amplio de valores humanos y sociales. 202
- El porvenir más sobresaliente en la aventura del progreso pertenece a aquellas instituciones susceptibles de concentrar y organizar el esfuerzo humano. 203
- Aquél que sea capaz de creer más y de albergar una esperanza mayor en las posibilidades del hombre, aquél será capaz de seguir empujando a la humanidad hacia adelante. 204
- Educación, trabajo y ahorro: tenemos que considerarlas como tres dimensiones de un mismo problema, el problema de la promoción social de los hombres y de los pueblos. 205
- Cada vez es más interesante, en la medida que el joven avanza en su formación y en su edad, que su imagen de estudiante se identifique más con la de trabajador, si efectivamente nos interesa que el trabajo y la cultura no sean dos polos distantes y por tanto aca- ben en dos mundos antagónicos. 206
- Trabajo y estudio deben ir de la mano. Nunca hay que dejar de atender a las posibilidades de los que trabajan ni minusvalorar las opciones de trabajo de cuantos en el estudio se atascan o se cansan. La igualdad de oportunidades debe seguir aplicándose a lo largo de la vida si efectivamente queremos que nuestras comunidades sean fluidas. 207
- En una humanidad progresista, el hombre debe ser más dueño de sus actos, para lo que necesita una formación permanente y un trabajo en empresas autogestionadas. 208
- En los países técnicamente poco desarrollados es la mano de obra y la capacidad humana la que se despilfarra. 209
- Hemos comprendido que la principal servidumbre, la primera y más grave esclavitud es la pobreza intelectual. 210

El pueblo va descubriendo que la promoción cultural es un presupuesto y una condición previa de su propia emancipación y de todo desarrollo económico que merezca ser tomado en consideración. 211

Nuestra inquietud y proyección social no se ciñen a la empresa. Nuestra acción está por encima de las estructuras empresariales y debe afianzarse en la reforma y promoción de las estructuras sociales requeridas para el progreso. 212

### **3.2. Cooperación, solidaridad, trabajo**

Las necesidades unen, las ideas separan. 213

Nuestro país necesita del esfuerzo de todos. La aglutinación de fuerzas no es factible en el seno de comunidades evolucionadas sin respeto mutuo, sin libertad y, consiguientemente, sin un pluralismo real y efectivo. 214

No se debe dejar desamparado a nadie que padezca una necesidad, pero tampoco debe protegerse indistintamente a quien procede con diligencia y previsión y a quien se despreocupa de lo que no debe descuidarse. 215

Nuestro pueblo es consciente de que su nivel de bienestar y fuerza ha procedido del potencial de trabajo de sus hijos. Estas reservas y contingentes de trabajo han sido los ejércitos con los que hemos promovido nuestra personalidad histórica y más propiamente se nos conoce en el mundo. 216

Es indudable que el signo más esperanzador de una colectividad es saber unirse para construir, para edificar lo que interesa y mirar al porvenir. 217

La superación de las servidumbres individuales solo se logra consolidando estructuras comunitarias de amplia base social. 218

La solidaridad para mí es la clave y hasta, si queréis, el secreto atómico, llamado a revolucionar toda la vida social. Colaboración de clase, colaboración del pueblo con sus autoridades y de las autoridades con su pueblo, colaboración de la teórica y del espíritu es el secreto de la verdadera vida social y la clave de la paz social. Colaboración en todo para que todo sea fruto del esfuerzo y sacrificio de todos y la gloria sea también común. 219

La unión es la fuerza de los débiles. La solidaridad es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas. 220

La convivencia humana se da en la medida en que los hombres saben aceptarse unos a otros tal como son, con las singularidades e índole de cada uno. 221

Nosotros estamos necesitados de vencer un falso mesianismo, que viene a ser una especie de esperanza ciega de que otras fórmulas más o menos mágicas y, desde luego, más cómodas, pudieran variar nuestra suerte. No es posible la suerte que de golpe proporcione a todos las compensaciones superiores a su propio esfuerzo o sacrificio. 222

La vinculación del trabajo con la solidaridad fluye desde el momento que el sujeto humano se percata de sus carencias e impotencias individuales y la solidaridad le humaniza y le potencia. 223

Aspiramos a una sociedad en la que la persona y su esfuerzo sea considerado primordialmente en consonancia con la dignidad que corresponde a aquella, en un marco de solidaridad humana y cristiana. 224

Los sistemas sociales rígidos y monolíticos resquebrajan sus posiciones y se acercan lentamente al terreno añorado de la cooperación entre trabajo y capital. 225

Las colectividades que disfrutan de auténtica paz y bienestar son aquellas en las que cada miembro persigue su propio bien conjugándolo con el interés de los demás. 226

¿De dónde deben partir en este momento los testimonios de solidaridad, de acercamiento, si no es de las clases dirigentes, de los empresarios, de los mejor dotados por la suerte o coyuntura? 227

Tampoco debemos pensar que la solidaridad humana apenas puede tener otra versión auténtica que el igualitarismo. Las exigencias de la solidaridad hay que conjugarlas con las de la justicia. 228

Es indudable que el signo más esperanzador de una colectividad es saber unirse para construir, para edificar lo que interesa y mirar al porvenir. 229

Aquí está nuestra gran tarea: trabajar, progresar, invertir, descubrir... para hacer un mundo más bello y humano. 230

El afán de lucro, de desarrollo, de progreso, es bueno y saludable siempre que este encuadrado en un régimen de solidaridad. 231

La revolución hoy se llama "participación". 232

Nada precisan tanto opciones de participación como un pueblo y unas personas maduras y conscientes. 233

En una sociedad de cierto nivel de formación la participación de todos sus miembros se hace inevitable. 234

### **3.3. Cultura social, realismo y revisión crítica**

Las verdades y las leyes, sean matemáticas, morales o sociales, implican una servidumbre que no acarrea más que bienes a quienes las reconozcan con todas sus consecuencias. 235

No nos disculpamos por las limitaciones que pudieran señalarnos. El que nos hagan tomar conciencia de nuestros defectos e incluso de nuestra falta de fidelidad a unos principios que los hemos hecho nuestros, lo agradecemos y les pedimos que nos ayuden. 236

Nosotros propugnamos una racionalización y una disciplina que nos separan tanto de la resignación como de la rebelión incontrolada. 237

Una de nuestras características ha sido el sentido práctico, el de saber actuar en el ámbito de las posibilidades sin diferencia ni renuncia a los ideales. 238

Partimos de que efectivamente hay que introducir cambios en nuestro modo de pensar y en nuestras acciones. Nos concentramos en las cosas que tenemos esperanza de cambiar entre nosotros más que en las cosas que no podemos cambiar en otros. 239

Tenemos que acatar la realidad presente, si bien con todas nuestras fuerzas seguiremos empeñados en modificarla, y para eso reservamos y destinaremos todas nuestras fuerzas y recursos. 240

Las circunstancias no son ni buenas ni malas, simplemente una realidad con la que hay que contar para actuar sobre la misma. 241

El presente, por espléndido que fuere, lleva la huella de su caducidad, en la medida que se desliga del futuro. 242

Sacrificamos el presente al futuro, la persona a la colectividad. 243

Esta experiencia corresponde a un nuevo espíritu de confianza en el hombre y en su capacidad. Revive en este caso el sentido de libertad, dignidad y justicia, fehacientemente acreditadas en las instituciones tradicionales y democráticas de nuestra tierra y, por tanto, exponentes de la idiosincrasia de sus hombres. Una de nuestras características ha sido el sentido práctico, el de saber actuar en el ámbito de las posibilidades sin indiferencia ni renuncia a los ideales. Se ha sabido aglutinar y no malograr las oportunidades en interés común. 244

Así lo afirmamos y lo deseamos, exponentes del espíritu de un pueblo más propenso a la acción que a la especulación, a ser que a tener, a progresar que a dominar, amante y celoso de su libertad y de sus

fueros, de su espacio vital para la autorrealización, más pluriforme en el trabajo y, por el trabajo, en provecho común. 245

Lo que han hecho las personas en estos años de rápido progreso ha sido trabajar más con la inteligencia y con más solidaridad 246

En este proceso de madurez tenemos que observar otros fenómenos y es que no basta que encontremos buenas personas, sino que necesitamos la creación de buenas instituciones. Y vamos a llamar buenas instituciones no solamente a aquellas que persiguen buenos propósitos, sino que ofrecen a los miembros de una comunidad las satisfacciones espirituales que estos pudieran demandar, como es una participación activa, una información completa y unas posibilidades de libertad que no pongan en entredicho la dignidad de los ciudadanos. 247

La sociedad o la comunidad no existe a impulsos de puros instintos, sino con normas de relación y convivencia. 248

Hay que vivir mirando al futuro sin adormecerse con los éxitos o nostalgias del pasado. 249

Está naciendo un nuevo mundo: hoy en día se tiende claramente hacia una sociedad nueva, más justa y más humana y en esta tendencia tenemos los cooperativistas un papel muy importante que realizar. 250

No podemos caer en un "humanismo" sin adecuado soporte material y estructural. 251

Hemos dado un paso para la constitución de un nuevo orden en que cada uno viva en consonancia con sus méritos personales en régimen de auténtica solidaridad con sus semejantes. 252

La vida es un proceso evolutivo que requiere una adaptación y los principios inspiradores de nuestra acción deben ser practicables. 253

La liberación y el progreso tienen que tener consignación en códigos humanos, pero sobre todo han de tener vigencia y respaldo en valores económicos. 254

Ni el liberalismo ni el socialismo convencen a la sociedad compleja en que vivimos. Hace falta llegar más allá de las formas con esclerosis de las ideologías y ofrecerle un futuro serio basado sobre las posibilidades actuales de la ciencia. 255

Una forma que adoptamos nosotros en pro de las transformaciones que requiere nuestro tiempo ha sido la de practicar un reformismo constante y progresivo. Es una forma de hacerlo eficazmente y al mismo tiempo coherentemente con los requerimientos del hombre al que ha de servir. 256

Abogamos por una forma de conciencia neta, clara y compartida sobre lo que es viable y a costa de qué puede serlo. 257

Constante y progresivamente necesitamos revisar nuestras posiciones y ser inasequibles a la fatiga manteniendo un proceso de aglutinación y penetración de un nuevo espíritu. 258

### **3.4. Valores morales y coherencia**

Hoy estamos acostumbrados a echar la culpa de todo a las instituciones, a las formas políticas o sociales, a la par que nos hemos hecho a esperar la solución de todo del advenimiento de nuevas instituciones, de nuevas formas políticas o sociales .... La mayor desgracia de los pueblos no es precisamente que padezcan tales o cuales formas políticas o sociales, sino que haya desaparecido el sentido moral y la conciencia no ejerza ninguna fuerza. Un pueblo que ha perdido el sentido moral y la conciencia no puede combatir sus males. 259

Estamos en buen camino y resueltos a no detenernos en ninguna meta mientras la libertad y la justicia puedan precisar nuestra colaboración. 260



No se puede presumir de ser sociales ni justos olvidando lo que todos hemos recibido de la comunidad y de las generaciones que nos han precedido y sin hacer las aportaciones adecuadas de contraprestación. 261

Para ser hombres prácticos y consecuentes, trabajaremos por el reinado de la justicia y del bien, sin importarnos quienes coinciden con nosotros en el empeño. 262

La peor ilusión que todos podemos padecer es la de embriagarnos con simples palabras y tal peligro no es simplemente hipotético. 263

Es la hora de los hechos, y no la de tantas teorías, cuya realización práctica tan poco se parece a los principios básicos de que parten. 264

No hemos de lograr el bienestar social propiamente dicho sin el progreso moral, que implica la primacía y prevalencia de los valores personales, con la subordinación de otras fuerzas y recursos a sus exigencias. 265

No vale decir que el primer valor es la persona. Sí que lo es, pero condicionado su desenvolvimiento a la de la comunidad a la que pertenece. 266

La mayor parte de nuestros sufrimientos están originados por la falta de voluntad, de atención, de amor, de tolerancia, que nos tenemos los unos de los otros. 267

¿Dónde están entre nosotros esos hombres o jóvenes idealistas, entusiasmados de los ideales de justicia y verdad capaces de sacrificar en cualquier momento sus propios intereses, su propia comodidad, su posición agradable... abnegados, heroicos, prontos a todo para llevar a la práctica los postulados de la justicia y de la caridad? ¿Dónde están y cuántos son? 268

Libertad y solidaridad no pueden ser valores oponentes, excluyentes, sino complementarios. 269

El mundo progresa en la medida que se institucionalizan las exigencias morales y sociales, nobles y elevadas. 270

Hay algo en el fondo del espíritu humano que es firme y eterno y algo también que tiene que estar moviéndose hacia una expansión nueva y superior en consonancia con la regeneración interior y social del hombre. Por ello sus realizaciones sociales tienen que acusar esta transformación. 271

Exigir a cada persona según sus posibilidades, darle según sus necesidades. No es absurdo sino urgente aplicar un Plan de desarrollo progresivo del espíritu encerrado en ese principio. 272

A largo plazo no hay oposición entre los intereses técnicos y científicos y los aspectos morales y humanitarios. 273

Nuestra revolución será satisfactoria en cuanto fuera moral, entendiéndose por tal el acatamiento de valores superiores. 274

Es preciso colocar en su verdadero emplazamiento algo que en algún momento se ha aireado excesivamente y es la copropiedad y la solidaridad como fuente infalible de felicidad. 275

### **3.5. Aspectos varios**

No poco o casi todo lo realizado por el esfuerzo humano consciente y responsable ha sido en una primera instancia un bello ideal y nada más. 276

Precisamos de la revolución basada en el trabajo y no en los mitos, poniendo en juego nuestra iniciativa y responsabilidad, nuestra capacidad creativa a partir de la primera célula u organismo creativo y laboral, es decir, la empresa. Así podremos desencadenar una nueva actitud transformadora de la economía y generar un nuevo orden socio-económico, coherente con la dignidad del hombre y las exigencias de las comunidades humanas. 277

- Hoy atraviesa la humanidad una crisis que acaso no haya tenido otra igual en la historia. 278
- Hemos de admitir que la razón puede y debe ser capaz de crear la fuerza para no quedar en pura especulación y el mundo del trabajo ha de cobrar conciencia de la fuerza que puede poner al servicio de sus legítimas aspiraciones. 279
- La reforma estructural de la empresa repercute necesariamente en la reforma de todo el sistema capitalista. 280
- El gran quehacer de cada generación es la superación del pasado. 281
- No debemos vivir con el regusto de las conquistas pasadas, sino con el ánimo tenso de la conciencia de las necesidades presentes y futuras. 282
- La tarea que se presenta en los años futuros a los políticos del mundo entero no puede ser más ardua e ingente. Se trata nada menos que de atender al bien común universal. 283
- ¿Qué es el bien universal? Orden, justicia distributiva, probidad de costumbres y suficiencia de bienes materiales. 284
- Necesitamos materializar hoy nuestras buenas disposiciones en compromisos sociales, en la creación e impulso de instituciones adecuadas. 285
- Lo bueno que no se promueve se acaba, como termina siendo poco generosa la naturaleza que no se cultiva. 286
- No podemos hablar de comunidad allí donde las relaciones y la convivencia se basan en situaciones de fuerza. 287
- No es difícil observar que mientras unas instituciones pujantes en el pasado quedan caducas, van tomando cuerpo otras que parecían entonces utópicas. 288

- El progreso requiere la colaboración de los más, pero contando por delante con el impulso creador e innovador de los menos. 289
- Los caminos no nacen espontáneamente y la mayoría exigen para su construcción luchas penosas. 290
- La promoción social no es una ruta en la que se puede vivir contemplando lo construido. 291
- La teoría apoyada en unas realizaciones tendrá una fuerza y eficacia a veces insospechadas. 292
- Los grandes ideales no necesitan ser precisamente asequibles para que puedan ser útiles. 293
- No es lo mismo crecer que madurar. La observación es aplicable tanto a personas físicas como morales, tanto a hombres como a instituciones sociales. 294
- El futuro que ofrece la versión neo-capitalista del mundo es económicamente deseable pero humanamente insoportable. 295
- Hay que pensar en una reforma de la estructura de nuestras comunidades productivas, pero siempre desde un punto de vista más amplio que abarque la total organización social de las comunidades humanas. 296
- No hay estructura humana capaz de dar respuesta satisfactoria a todos. 297
- Nuestro País, obligado a vivir y desarrollarse por lo que hoy somos capaces de crear sus hijos, necesita ensayar nuevos métodos de promoción. 298
- Quedan por lograr metas más amplias y universales a las que no podemos ser indiferentes tanto por nosotros como por todos los que estimamos solidarios en el ancho mundo socio - económico. 299

El pluralismo en los diversos campos de presencia y actividad humana debe entrañar la aceptación de diversos tipos de empresa, privada y pública, familiar y social, personalista y capitalista, socializada o comunitaria. 300

La empresa comunitaria precisa una proyección más amplia de sus valores, sin la cual se llegaría a su asfixia o anquilosamiento. 301

