

ISBN: 978-84-09-24116-3
ISNI: 0000 0004 9130 5757

**Pensamientos de
J.M. Arizmendiarieta
para el siglo XXI**

**Inspiración cristiana
por una Economía de la Cooperación**

La presente selección de citas del pensamiento de D. José María Arizmendiarieta ha sido realizada por un equipo de personas¹ de la Fundación Arizmendiarieta -Arizmendiarieta Kristau Fundazioa partiendo de las siguientes fuentes:

1.-Los textos recogidos en el archivo digital de Euskonews - Eusko Ikaskuntza. Fondo José María Arizmendiarieta.

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, como 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 ediciones posteriores desde Otalora - Azatza.

4.-Citas recogidas por Joxe Azurmendi, en su libro "El hombre cooperativo", publicado por Otalora en el año 1992.

5.- Citas recogidas por Fernando Molina en "José María Arizmendiarieta. Biografía", publicado por Caja Laboral -Euskadido Kutxa en 2005.

Son frases sintéticas, llenas de sentido común, orientadas a la praxis, 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 desde la inspiración cristiana se plantean desarrollar la dimensión económica y empresarial de la transformación social en el horizonte del Reinado de Dios. En los pensamientos es fácil reconocer principios de la Enseñanza Social de la Iglesia, como la dignidad de la persona, la prioridad del trabajo sobre el capital, la participación y la solidaridad. Resultan inspiradores para personas que no se quedan en el "habriaqueísmo" como dice Francisco, sino que toman iniciativas, grandes o pequeñas, para la transformación y "conversión humanista y ecológica" de la economía y de la empresa al servicio del Bien Común. Una inspiración cristiana para una Economía de la Cooperación.

¹ Selección realizada por Euxebio Arexolaleiba, Pako Etxebeste, Carlos García de Andoin y Joxan Rekondo.

PJA= *Pensamientos* seleccionados por Joxe Azurmendi. Número.

EHC= *El hombre cooperativo* de Joxe Azurmendi. Página. Edición de 1984.

Si la cita corresponde a la segunda edición de 1992 se anota de la siguiente forma: EHC 2ª.

EN= Euskonews. Año. Tomo o documento. Página.

Cooperación / TU = Revistas con el mismo nombre. Mes y Año.

BREVE BIOGRAFÍA

D. José María Arizmendiarieta (22.04.1915/29.11.1976) nació en Markina [Bizkaia] en el caserío Iturbe del barrio de Barinaga. Se escolariza en la escuela rural parroquial. Con 12 años ingresa en el Seminario en Castillo de Elejabeitia. En 1931 comienza a estudiar Filosofía y Teología en Seminario Mayor de Vitoria.

La Guerra Civil interrumpe su proceso de formación. Se incorpora a las milicias vascas asignándosele actuaciones periodísticas, participando en la fundación y dirección de dos periódicos: «Gudari» y «Eguna». Fue detenido y obligado a incorporarse a las tropas «nacionales» en Burgos, donde alternó ocupaciones militares con los estudios teológicos. Acabada la guerra volvió al Seminario de Vitoria para completar la formación sacerdotal.

El 1 de enero de 1941 celebra su primera misa en Markina. El 5 de febrero llega a Mondragón destinado por el obispo Lauzurika como coadjutor a la Párrroquia de San Juan Bautista. En un duro contexto de posguerra inicio su tarea de apostolado seglar y social. Pronto tomó contacto con los jóvenes tanto en la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera como en la Acción Católica y en la Juventud Obrera Cristiana. Pronto, el 1 de junio de 1943 nace y se presenta la Juventud Deportiva de Mondragón.

El 10 de octubre de 1943 inaugura oficialmente la Escuela Profesional. Se compran los terrenos de Iturripe (16.000 m²) sede de la actual Universidad de Mondragón. Unos años después, en 1947, la Primera Promoción de Peritos Industriales se matricula en la Escuela de Zaragoza. En 1948 se crea la asociación “Liga de Educación y Cultura de Mondragón” como entidad jurídica patrocinadora de la Escuela Profesional y otras actividades docentes.

En los años 50 se desarrolla y consolida la Escuela Profesional Politécnica y se echan las bases de las cooperativas industriales. En 1953 se crea la Asociación Mondragonesa del Hogar. El 14 de abril de 1956 bendice la primera piedra de ULGOR, S.C.I., futura Fagor, en los terrenos de San Andrés de Mondragón. En 1959 se funda Caja Laboral Popular y los Servicios de Provisión Social, la que luego será Lagun-Aro. En septiembre de 1960, por su iniciativa sale el primer número ciclostilado de la revista Cooperación, posteriormente T.U.

En los años 60 se produce una acelerada expansión de cooperativas, el asentamiento institucional y la maduración doctrinal del cooperativismo en torno a Caja Laboral Popular. Se construye la nueva Escuela Profesional Politécnica gracias, en gran parte, a la suscripción popular. La Escuela había sido e iba a ser el motor de la expansión cooperativa. La Escuela tiene más de 1.000 alumnos, e imparte las especialidades de Mecánica, Electricidad, Electrónica, Fundición, Delineación y Automatismos. En 1966 se creó Alecoop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa) empresa gestionada por los alumnos en activo de la Escuela P. Politécnica. En 1965 se le concede la Medalla de Oro al Trabajo por el Ministerio de Trabajo. En 1968 la Escuela P. Politécnica es reconocida como Escuela de Ingeniería Técnica Industrial, base de la futura Mondragon Unibersitate.

En la primavera de 1968 sufre de corazón, un amago de angina de pecho. Su salud fue deteriorándose. En febrero de 1974 fue intervenido en una operación a corazón abierto. El 29 de noviembre de 1976 fallece. La víspera recibe la visita del Ministro de Trabajo Don Alvaro Rengifo, amigo personal. Recobra la lucidez y conversa con el ministro, sacando fuerzas de flaqueza, sobre la ley de cooperación, da su último mensaje: «Mirar atrás es una ofensa a Dios: hay que mirar siempre adelante».

El proceso de canonización de D. José María fue iniciado en 2007. Concluyó la fase diocesana el 6 de mayo de 2009. En el camino de la canonización el 16 de diciembre de 2015 fue declarado Venerable por el papa Francisco.

ÍNDICE

1.- La dignidad de la persona, el trabajo y el compromiso a la luz de Dios	11
1.1.- La dignidad humana, su raíz: creados a imagen y semejanza de Dios	11
1.2.- Persona en comunidad es la base de todo	12
1.3.- La conciencia de cada sujeto, clave de todo proceso de transformación	13
1.4.- Por el trabajo: llamada a cooperar en la creación de Dios	14
1.5.- El compromiso de los que nos llamamos cristianos	16
2.- Espiritualidad y ética del trabajo	19
2.1.- Superación, lucha y sacrificio	19
2.2.- El pecado de la autosatisfacción	21
2.3.- El ejercicio de virtudes éticas	22
2.4.- El primado de la praxis: hacer el bien que se puede	25
3.- La Cooperación: una visión solidaria y participativa de la economía	29
3.1.- La Cooperación, la eficacia de una visión ideal	29
3.2.- Solidaridad y compromiso, bases de la Cooperación	30
3.3.- Realismo cooperativo	33
4.- La Educación, punto de apoyo para la transformación de la sociedad y la empresa	35
4.1.- Educación, palanca para la igualdad	35
4.2.- Educación y Cooperación: relación de reciprocidad	38
4.3.- Formación, información e investigación en la empresa	40
5.- La Empresa, realidad social y económica	45
5.1.- Identidad de la empresa: comunidad productiva	45
5.2.- Reformas institucionales	46
5.3.- Nuevas actitudes hacia la empresa	47
5.4.- Empresa y adaptación al cambio	48
6.- El Cooperativismo: movimiento social, educativo y económico	51
6.1.- Bases del cooperativismo	51
6.2.- Identidad de la empresa cooperativa	53
6.3.- Reflexiones sobre la experiencia cooperativa	55
7.- Un horizonte emancipador, económicamente acreditado	59
7.1.- Un nuevo orden social	59
7.2.- Una revolución moral, económica y democrática	61

1. La dignidad de la persona, trabajo y compromiso a la luz de Dios

1.1. La dignidad humana, su raíz: creados a imagen y semejanza de Dios

1. “El hombre (todo hombre) se parece a Dios y aquí está el fundamento y la raíz de su grandeza y dignidad” (*Cooperación*, noviembre 1963).

2. “Dios creó al hombre a su imagen y semejanza y esta semejanza eleva al hombre a una categoría tal que todas las perfecciones de nuestras realizaciones y descubrimientos técnicos no son más que un pálido reflejo de las perfecciones humanas y fruto natural de ellas” (*Cooperación*, noviembre 1963).

3. “La imagen y semejanza de Dios proporcionan al hombre una dignidad incomparable y le convierten en el valor supremo de la tierra; él es el único ser inteligente y libre, él es el rey de la creación” (*TU*, febrero 1965).

4. “Dios hizo al hombre, inteligente, activo y responsable y, respetando religiosamente estas cualidades típicamente humanas (como no lo solemos hacer nosotros) le asigna la gran tarea de construir con Él un mundo humano y divinamente más perfecto” (*TU*, junio 1965).

5. “El hombre, hecho a imagen y semejanza de Dios por ser criatura inteligente y libre, ocupa el lugar más elevado en la escala de los seres y realidades existentes; jamás podremos agotar el rico contenido de esta tan sencilla afirmación y otro mundo tendríamos en nuestro siglo xx, si los que vamos edificandouviésemos presente esta soberanía del hombre sobre las cosas, llámense: dinero, prestigio nacional, raza, intereses políticos...” (*TU*, agosto 1964).

6. “El hombre no es un simple espíritu que piense siente o ama, o se desenvuelve a su propio aire, a tenor de unas leyes que regulan el espíritu. Es un espíritu el suyo que se encarna en la materia y halla su perfección en el trato con los objetos materiales; para cultivar nuestra alma corporal, producir, fabricar es su actividad típica algo que está hecho a la medida de nuestro espíritu” (*Cooperación*, diciembre 1960).

7. “Una de las facetas más interesantes de la persona es su capacidad creadora. Esta capacidad creadora o promotora del hombre constituye un valioso recurso de la providencia divina” (*TU*, agosto 1964).

8. "El hombre, aceptando el designio que Dios ha tenido al crearle, debe ser esencialmente, artífice de creador de cosas nuevas, realizador de aquellas formas con la que la naturaleza sirva mejor sus necesidades" (*Cooperación*, noviembre 1960).
9. "Es esencial una toma de conciencia para que en nuestra expansión consideremos como factor fijo al respeto a la naturaleza" (*TU*, septiembre 1973).
10. "Donde decimos 'respeto a la dignidad del hombre' deberíamos añadir 'y respeto a la dignidad de la naturaleza'" (*TU*, septiembre 1973).
11. "No puede definirse al hombre como animal racional, sino como animal racional y religioso, que está llamado a lo infinito" (*EHC*: 47).
12. "Lo humano, el hombre (ser inteligente, libre y responsable) es el centro y el eje de la estructura y espíritu cooperativos" (*PJA*, n. 27).

1.2. Persona en comunidad, la base de todo

13. "El hombre es un ser social, fue creado por Dios, no puede vivir sin la sociedad, desea comunicarse, abrirse a los demás, busca instintivamente la compañía de sus semejantes, rehúye la soledad y el aislamiento" (*TU*, junio 1966).
14. "El hombre es la base de todo; cual sea el hombre así será la sociedad. Si el hombre, o los hombres, son justos generosos, nobles, honrados, la sociedad será también justa, recta, noble, honrada" (*EHC*: 323).
15. "Todos los problemas económicos, políticos y sociales se reducen en último término al problema hombre" (*PJA*, n. 017).
16. "No vale decir que el primer valor es la persona: sí que lo es, pero condicionando su desenvolvimiento al de la comunidad a la que pertenece" (*TU*, agosto 1964).
17. "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" (*EHC*: 478).
18. "El hombre humano, el solidario es el módulo de nuestro cooperativismo" (*TU*, mayo 1969).
19. "La fraternidad y la solidaridad reinan donde hay igualdad: cuando falta esta base son efímeros de ordinario esos sentimientos" (*PJA*, n. 314).

20. “Donde se pueda contar con hombres conscientes de su dignidad, amantes de la libertad, resueltos a aplicar las exigencias de la justicia social y capaces de aceptar un régimen de solidaridad igualmente beneficiosa para todos, tiene base el cooperativismo y pueden esperarse óptimos frutos del mismo” (PJA, n. 025).

21. “Debemos convencernos de que la auténtica riqueza está en el desarrollo integral de nuestra personalidad. Hasta tanto no consigamos eso, aun cuando hayamos alcanzado una justicia distributiva en el reparto de los bienes materiales, seguiremos siendo esclavos” (PJA, n. 034).

22. “El fin que deben perseguir los cooperativistas es la elevación humana del individuo (elevación en el orden social, cultural, moral, económico, etc.)” (Cooperación, junio 1963).

23. “La convivencia humana rectamente comprendida ha de fundarse en la persona humana, en su dignidad de ser libre y racional” (Cooperación, mayo 1964).

24. “No hay comunidad allí donde se desdibuja el perfil de la persona” (TU, agosto 1964).

25. “Uno de los pilares del cooperativismo es la consideración y respeto a la persona, pero sujeta al mismo tiempo a unas exigencias de solidaridad” (TU, agosto 1964).

26. “Persona y solidaridad son dos valores inseparables en el cooperativismo: no cabe cultivar el uno dejando en olvido el segundo”. (TU, agosto 1964).

27. “La empresa que no podemos eludir los hombres es la de vivir”. (Cooperación, octubre 1960).

1.3. La conciencia de cada sujeto, clave de todo proceso de transformación

28. “La clave de todo proceso de transformación está en la conciencia de cada sujeto” (EHC: 322).

29. “La clave de nuestro porvenir, la potencia en la que deberá asentarse un orden humano al margen de imposiciones extrañas, son las conciencias” (EHC: 322).

30. “La fuente principal de bondad o maldad está en los hombres y los hombres no se transforman precisamente por las inversiones externas, los hom-

bres no reciben la dignidad, la honradez, la rectitud, más que sus propios corazones y de su fidelidad a sus conciencias” (EHC: 322).

31. “El mal viene de un desarrollo demasiado rápido de las ciencias de la materia en relación a las ciencias humanas” (EHC: 329)

32. “Libertad, independencia y personalidad constituyen en ese fondo de su ser que llamamos conciencia lo más propio del hombre, su ser íntimo” (EHC, 332).

33. “El hombre maduro debe saber dar sin necesidad de que se le exija; es responsable. Conjuga el presente con el futuro: es previsor. No represa las energías en provecho exclusivo propio: no es indiferente y menos estéril con respecto al bien” (EHC: 350).

34. “¿Qué es el hombre?: “Un ser imperfecto. Un ser perfectible. Un ser cuyo destino no es contemplar, sino transformar. Transformarse a sí mismo, transformando cuanto le rodea” (EHC: 358).

35. “Los valores humanos no se extraen más que de la fidelidad a la conciencia humana” (TU, noviembre 1971).

36. “Habremos de alumbrar al hombre nuevo y tal hombre nuevo deberá reflejarse y realizarse en un marco institucional y socio – económico constante con su dignidad” (TU, marzo 1968).

37. “La grandeza del hombre está en proporción con su amor, la medida del hombre es la medida de las cosas en que se transforma al unirse a ellas y amor no es otra cosa que esa asimilación a otra cosa o la asimilación de otra cosa en sí mismo... Moralmente, íntimamente el hombre vale lo que vale aquello que ama” (EHC: 360).

1.4. Por el trabajo: llamada a cooperar en la creación de Dios

38. “El trabajo, en sí mismo, y no por una añadidura devota, contiene una significación religiosa” (TU, julio 1964).

39. “En otras palabras, Dios hace al hombre socio de su propia empresa, de esa empresa maravillosa que es la creación. El hombre, mediante su actividad, transforma y multiplica las cosas” (PIA, n. 266).

40. “El trabajo es el atributo que otorga al hombre el máximo honor de ser cooperador de Dios en la transformación y fecundación de la naturaleza y

consiguiente promoción del bienestar humano. El que el hombre ejercite su facultad de trabajo en unión de sus semejantes y en régimen de noble cooperación y solidaridad le reviste no sólo de nobleza, sino también de fecundidad” (PJA, n. 276).

41. “Dios hace al hombre cooperador suyo emplazándolo en medio del paraíso, no para que practicara el turismo o fuera contemplativo, sino para que trabajara y por tanto colaborara en su obra” (*Cooperación*, septiembre 1960).

42. “Trabajar es un deber sagrado para el hombre y mediante el trabajo ha de proveer a sus necesidades” (*Cooperación*, diciembre 1960).

43. “El trabajo es vía de autorrealización personal y solidaria, de perfeccionamiento individual y mejora colectiva; es el exponente de la conciencia humanista y social más incuestionable” (PJA, n. 277).

44. “El trabajo es, ante todo, un servicio a la comunidad y una forma de desarrollarse la persona” (PJA, n. 263).

45. “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” (PJA, 291).

46. “El trabajo no es un castigo de Dios sino una prueba de confianza dada por Dios al hombre haciéndole colaborador suyo”. (PJA, 264).

47. “Aquí está nuestra gran tarea: trabajar, progresar, invertir, descubrir... para hacer un mundo más bello y humano” (TU, septiembre 1965).

48. “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 despena” (1965 en EN, Tomo V, p. 89).

49. “Vivir como hombre es realizarnos mediante un permanente despliegue de nuestras facultades y de reconstitución de un mundo que se nos ha dado para transformarlo más que para contemplarlo” (EHC: 330-331).

50. “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 [...]. 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” (EHC: 365).

51. "Es preciso que trabajar signifique un despliegue y desarrollo de todo el hombre de su inteligencia, de su iniciativa y responsabilidad, de su solidaridad y afán de superación" (TU, abril 1969).
52. "Tiene que hacer un mundo nuevo, que en primera instancia tiene que ser humano, para que siendo a la medida del hombre, lo sea del agrado de Dios, que ha sido quien ha hecho al hombre rey de la creación" (PJA, n. 435).
53. "La proclamación de los derechos de Jesucristo es la afirmación de los derechos de los desheredados" (PJA, n. 153).
54. "El caos y la confusión de ideas, de derechos y deberes, no desaparecerá mientras no miremos a las cosas a través de la luz de la fe, la única capaz de descubrirnos en la persona del prójimo, por encima de las apariencias de pobre o rico, amigo o enemigo, compatriota o extranjero, a un hermano nuestro investido por Dios de derechos inviolables y digno siempre de nuestro respeto y consideración" (EHC: 47).
55. "¿En nombre de qué, en nombre de quién, se va a proceder a poner orden, a establecer la justicia, si la justicia para unos es sed de venganza, para otros, aniquilación del prójimo...?" (EHC: 48).
56. "El hombre, por su libertad, pone un coto a la acción de Dios" (EHC: 333).
57. "La alternativa bíblica de herencia o plato de lentejas sigue formulándose constantemente al hombre, presentándose en diferentes coyunturas históricas o etapas de evolución con distintos matices externos o accesorios" (EHC, 335).

1.5. El compromiso de los que nos llamamos cristianos

58. "Creer en el Evangelio es creer en el hombre, en su vocación y dignidad, más que en su cuna y su cultura, o su dinero o su poder" (PJA, n.152).
59. "Hay que vivir según los dictados de la razón y de la fe, que aclara y perfecciona la ruta semialumbrada por la razón" (EHC: 352).
60. "La apelación a los imperativos de la justicia y de la caridad, y la necesidad de superar la ética individualista con la consiguiente acción comunitaria, constituyen unos presupuestos dignos de los que nos llamamos cristianos y nos tenemos por hombres sensibles a los imperativos de la dignidad y promoción humana" (EHC: 371).

61. “Lo que se nos echa en cara a los cristianos, y no sin razón, es que tenemos una doctrina y practicamos otra” (PJA, n. 162).
62. “A los que se dispongan a pensar en soluciones cooperativas tenemos que exigirles, antes que nada, una aceptación sincera del mensaje social cristiano con todas sus características” (1961 en EN, *Documentación social*, nº 15, p. 85).
63. “Ser cristiano no es solamente poseer la verdad, sino es sobre todo practicar la verdad, que es lo mismo que hacer el bien” (PJA, n. 163).
64. “Bien estaría que todos los exámenes de conciencia comenzáramos por los pecados de omisión para poner término a nuestra mediocridad vergonzosa: qué he dejado de hacer” (TU, octubre 1966).
65. “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” (EHC: 488).
66. “Una Iglesia servidora y no dominante, dialogante y no anatematizante, con unos cuadros funcionales que estén servidos por hombres pobres, sin espíritu de carrera, es un troquel formidable para hacer una sociedad a su imagen y semejanza” (TU, septiembre 1964).
67. “Es necesario proclamar la doctrina social de la Iglesia, pero no basta. El mundo obrero no creará en ella si no la ve encarnada en la realidad de las obras sociales” (cfr. Molina, 2005: 344).
68. “La DSI es algo tan perenne que vale para todos los tiempos, pero la afiliación de dicha doctrina ha de revestir un carácter de cierta caducidad por cuanto para ser eficiente tiene que seguir el ritmo de las circunstancias variables” (1955 en EN, *Tomo Conferencias, Apostolado Social*, p. 126).
69. “Lo único imperdonable para los que nos apellidamos católicos es tal vez el conservadurismo y la inacción” (1955 en EN, *Tomo Conferencias, Apostolado Social*, p. 127).
70. “El desarrollo económico representa un progreso humano y constituye un verdadero deber moral. A los ojos de un creyente un subempleo, en todas sus formas, es un escándalo” (PJA, n. 269).

71. “El cooperativismo trata a toda costa de que cada persona sea respetada y tratada con la consideración que se merece un colaborador que ha sido elevado a tan alto rango por Dios mismo. Son sagrados los derechos de los trabajadores” (*EHC*: 275).
72. “Hemos levantado esta bandera de cooperación para dar un testimonio adecuado a las circunstancias de confianza en el hombre y en la solidaridad humana y cristiana” (*Cooperación*, mayo 1962).
73. “Una vez más nos encontramos rebasados por las necesidades sociales. No cesaremos de llenar páginas de periódicos y revistas sobre las encíclicas sociales, pero nos faltarán los equipos de hombres dispuestos a ponerlos en práctica” (*TU*, julio 1961).
74. “El cooperativismo implica, además de las aportaciones económicas y laborales, el juego y la movilización constante de los valores espirituales. Es más: ha nacido más por este segundo motivo que por el primero” (*TU*, febrero 1965).
75. “La técnica podría restituir al hombre lo que la técnica amenaza con quitarle: el sentimiento de su autenticidad espiritual” (*TU*, enero 1970).
76. “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” (*PJA*, n. 324).
77. “Nunca estará de más no olvidar que el hombre fue creado o hecho para ser activo antes que contemplativo” (*TU*, enero 1973).
78. “No serán las ideas políticas o los credos religiosos los que nos unan sino más bien el trabajo común” (*TU*, septiembre 1973).
79. “Nada se impone con más apremio que el trabajo para hacer más confortable nuestra tierra, como tampoco ningún otro procedimiento resulta mejor que la cooperación para promover y disfrutar de espacios vitales.” (*TU*, febrero 1974).

2. Espiritualidad y ética del trabajo

2.1. Superación, lucha y sacrificio

81. “Crear y no poseer, actuar y no ganar, progresar y no dominar” (TU, noviembre 1976).
82. “No se nace con dignidad, sino que se la crea día tras día, viviendo con sujeción a unos imperativos profundos, personales, realizándose cada uno mediante un esfuerzo sostenido” (EHC: 330).
83. “Alguien ha dicho que el hombre maduro es aquél que, después de perder las ilusiones, mantiene la ilusión. Nosotros añadiremos que aquél que, entre el pasado, donde quedan los recuerdos, y el futuro, en el que pudieran emplazarse las ilusiones, está con el presente, donde están las responsabilidades” (PIA, n. 107).
84. “Toda persona tiene algo que enseñar a los demás” (EHC: 247).
85. “La primera ley de la vida es la ley del esfuerzo” (EHC: 321).
86. “Aquí no estará de más reproducir el texto esculpido en piedra en una de las casas solariegas de Mondragón [...]: «Solus labor paritvirtutem et virtusparit honorem», [esto es] “donde no hay esfuerzo no hay virtud y tampoco honor sin virtud» (PIA, n. 268).
87. “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” (PIA, n. 236).
88. “Todas las conquistas del hombre que merecen la pena implican un penoso camino de esfuerzo y superación.” (Cooperación, junio 64).
89. “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” (EHC: 345).
90. “Esto requiere muchos sacrificios y pocas satisfacciones; abundante colaboración y poca crítica; numerosas inversiones y pocos retornos” (Cooperación, noviembre 1962).
91. “Entre nosotros el título nobiliario más universalmente aceptado y admirado ha sido el del trabajo” (TU, junio 1968).
92. “Quienes como nosotros nos ha tocado en herencia un país no pródigo

en medios debemos compensar sus limitaciones con un redoblado esfuerzo e ingenio” (TU, mayo 1969).

93. “¿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?” (TU, febrero 1971).

94. “La vida es auténtica en cuanto que cada uno piensa por su cuenta, tiene sus convicciones, sus opiniones, sus ideas y no vive al dictado de lo que otros dicen hacen o piensan y se puede decir que donde no piensa cada uno, no se recoge la gente, no puede y no hay vida auténtica” (EHC: 324).

95. “Cuanto más lejos, más alto esté la meta de un individuo, o de un movimiento, tanto más se retrasa o se elimina la curva de decadencia, de descenso que amenaza a individuos y más aún a los pueblos, a los grupos” (EHC: 318).

96. “Las circunstancias, se ha dicho, no son ni buenas ni malas, son lo que quiere que lo sean cada uno. Las oportunidades existen para quien se decide por las mismas” (PJA, n. 111).

97. “Ninguno de nuestros actos es indiferente, todos tienen alguna repercusión social” (EHC: 369).

98. “Todos y cada uno de los hombres que poblamos la tierra nacemos con la necesidad de crecer y desarrollarnos tendiendo naturalmente hacia metas de perfección cada vez más altas” (EHC: 358-359).

99. “Una tentación fácil en que puede incurrir un sector numeroso de trabajadores hechos también a la mentalidad promovida por la necesidad de mantener un frente reivindicativo, es el de eludir la implicación personal en el proceso económico que entraña todo desarrollo y máxime el cooperativo” (PJA, n. 124).

100. “Siempre hay un paso más que dar” (PJA, n. 228).

101. “La mejor manera de mantener los niveles conquistados consiste en despertar pasiones nobles por metas cada vez más amplias” (Cooperación, marzo 1964).

102. “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” (Cooperación, marzo 1964).

103. “No debemos vivir con el regusto de las conquistas pasadas, sino con el ánimo tenso de la conciencia de las necesidades presentes y futuras” (TU, julio 1964).

104. “No se pueden improvisar soluciones ni desfallecer ante aparentes, o reales, derrotas ya que necesitamos superar realidades existenciales, algunas de ellas difíciles de desmontar” (TU, julio – agosto 1974).

105. “Menos exclusión y más integración, más fidelidad a los propios deberes, más exigencia de cada uno para sí y más dedicación a los demás” (TU, mayo 1970).

106. “Lo que más difícilmente puede disculparse es la ausencia de un espíritu de superación” (PJA, n. 240).

2.2. El pecado de la autosatisfacción

107. “Sentirse satisfechos es un lujo intolerable; es una actitud que la conciencia humana y social no puede consentir en quienes quisieran vivir decentemente” (PJA, n. 248).

108. “Pasó el tiempo de triunfalismos y de vivir de rentas pasadas” (TU, marzo 1976).

109. “Hay que dar paso e incluso fomentar más la autocrítica y la crítica entre nosotros. Es el procedimiento más idóneo para velar por la salud de las instituciones” (TU, abril 1976).

110. “El mayor riesgo que puede correr hoy un hombre es sentirse satisfecho de lo que ha acumulado para pensar en vivir al respaldo de lo alcanzado” (Cooperación, abril 1962).

111. “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” (Cooperación, noviembre 1962).

112. “Pocas tentaciones tan sutiles encontraremos en nuestra tarea como la de sentirnos satisfechos” (Cooperación, noviembre 1962).

113. “Los satisfechos de sí mismos, los conformistas, los arribistas, en una palabra, los que no sufren por la injusticia necesitan una transformación seria de sus espíritus para hacerse cooperativistas” (Cooperación, mayo 1961).

114. “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” (TU, octubre 1970).

115. “Para vivir en sociedad es tan necesario saber dominarse y efectivamente dominarse, como son necesarias las alas al pájaro para sostenerse en el aire” (EHC: 339).

116. “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.” (TU, agosto 1965).

117. “La mediocridad de no pocos resultados puede tener su origen en la simple cortedad de nuestros proyectos” (TU, diciembre 1966).

118. “No podemos sentirnos instalados, ser satisfechos o conformistas so pena de incurrir en traición a la causa del mundo del trabajo” (TU, abril 1969).

2.3. El ejercicio de virtudes éticas

119. “Progresar no es adquirir más, sino ser más, actuar mejor, darse más” (TU, febrero 1969).

120. “Progresar en ser más que en poseer, y ser actores en la vida socio – económica más que objetos explotados” (TU, febrero 1969).

121. “No es lo mismo crecer que madurar. Lo primero puede ser algo que se nos impone, o con lo que podemos encontrarnos sin casi buscarlo. En todo caso, crecer no vale tanto como madurar. Hasta puede entrañar algún riesgo si el crecimiento no va acompañado de madurez. La observación es aplicable tanto a personas físicas como morales, a hombre como a instituciones sociales” (EHC: 343).

122. “De lo que se trata es de saber si podemos vivir con dignidad y vivir con dignidad es disponer de nosotros mismos. En este aspecto no nos puede satisfacer ningún paternalismo, como tampoco nos puede complacer como seres libres ningún paraíso cerrado” (EHC: 331).

123. “El afán de lucro, de desarrollo, de progreso, es bueno y saludable siempre que este encuadrado en un régimen de solidaridad” (TU, abril 1966).

124. “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.” (TU, junio 1966)

125. “Caridad es trabajar bien” (EHC: 255).

126. “Las ideas traducidas en palabras acreditan al hombre” (EHC: 369).
127. “La comunicación es la sangre que nutre la comunidad” (EHC: 369).
128. “El deber de ser buenos urge más que el derecho de ser felices” (EHC: 157).
129. “Los constructores de la grandeza de la humanidad son, ante todo, los pocos hombres que consagran su vida a los valores espirituales y morales” (PJA, n. 132).
130. “Debemos comenzar por considerar a todos los hombres como ciudadanos de igual dignidad y destino” (PJA, n. 292).
131. “No hay elevación posible del hombre, del pueblo, sin que la presidan la razón y la virtud.” (TU, agosto 1965).
132. “Una sociedad que intente seriamente planificar el desarrollo de la grandeza humana, necesita contar con una plantilla suficiente de hombres competentes dispuestos 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” (PJA, n. 468).
133. “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” (TU, octubre 1970).
134. “Los ‘vivos y listos’ indeseables pueden florecer en todos los ámbitos” (TU, octubre 1970).
135. “Uno de los rasgos dominantes de la mentalidad moral que hoy precisamos debe ser la tolerancia, cuyo objeto esencial es el reconocimiento del otro” (PJA, n. 091).
136. “El diálogo no concuerda con inquisiciones e intolerancias de ningún género” (TU, diciembre 1966).
137. “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” (TU, febrero 1971).
138. “La libertad es una pesada carga que sólo se consigue llevar con un entrenamiento participativo en todos los órdenes de la vida” (PJA, n. 079).
139. “Ante el bien y el mal, la justicia y la injusticia, no se conciben vacilaciones” (PJA, n. 123).

140. “Hombres recios y no señoritos jóvenes que sientan hondamente en sus conciencias el llamamiento de un mundo de trabajo esperanzador; militantes de la causa de la libertad y de la justicia y no indiferentes o pasivos ante un nuevo mundo, que hay que construir” (*PJA*, n. 131).
141. “El ideal vale más que el dinero” (*Cooperación*, julio 1962)
142. “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.” (*Cooperación*, junio 1963).
143. “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” (*TU*, octubre 1965).
144. “La tarea que nos hemos impuesto no se satisface por el hecho de estar resueltos a obrar a lo héroe o a lo santo de una vez, sino manteniéndose fieles y tensos en el correr del tiempo” (*TU*, diciembre 1974).
145. “Hemos de ser protagonistas siempre y en todo, y demócratas, ahora y luego” (*TU*, diciembre 1974).
146. “La vida es como un perfume, o un aroma que una vez se disipa no se puede volver a concentrarlo ¿No voy afijarme como lo invierto?” (*TU*, noviembre 1976).
147. “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 agradeceremos [...] les pedimos que nos ayuden” (*PJA*, n. 250).
148. “Tenemos que pensar más cada uno por sí. El simple gregarismo no constituye buen método de progreso humano.” (*TU*, noviembre 1969).
149. “Uno de los rasgos dominantes de la mentalidad moral que precisamos debe ser la tolerancia, cuyo objeto esencial es el reconocimiento de otro” (*TU*, abril 1972).
150. “Ni violentos, ni ilusos” (*TU*, enero 1973).
151. “Tanto la riqueza como el poder, de cualquier modalidad que fuera, se buscan para decorarse más que para servir a otros” (*TU*, noviembre 1974).

152. “La gestión sería tanto más eficaz cuanto menos necesite emplearse en asegurar las condiciones de cooperación de cada uno de los factores de producción” (*Cooperación*, noviembre 1963).

153. “El testimonio social de los cooperativistas hacia fuera tiene que ser (buscar) el desarrollo económico y la creación de estructuras nuevas acordes con las postuladas sociales” (*Cooperación*, febrero 1964).

154. “Los hombres que mueren fieles a unos ideales contribuyen a que sus ideas alcancen resonancias y fecundidades nuevas” (*TU*, octubre 1973).

155. “En una economía que deberá socializarse las ventajas deben ser comunes a trabajadores y consumidores y ello se alcanza por una productividad progresiva y no mediante manipulaciones publicitarias o conciertos unilaterales” (*TU*, enero 1973).

156. “Deberá darse cauce a nuevos sistemas, apropiados para colmar las cada vez más apremiantes apetencias participativas” (*TU*, enero 1973).

157. “Damos curso a apetencias que no se pueden cumplimentar más que por la vía de la productividad creciente que, a su vez, impone condiciones que insatisfacen y obligan” (*TU*, mayo 1973).

158. “La historia, que es la maestra de la vida, acabará consolidando o desvaneciendo lo que hubiera de correcto o de artificioso en nuestras construcciones” (*TU*, mayo 1973).

159. “Nada diferencia tanto a los hombres y a los pueblos como su respectiva actitud en orden a las circunstancias en que viven, los que optan por hacer historia y cambiar por sí mismas el curso de los acontecimientos llevan ventaja sobre quienes deciden esperar pasivamente los resultados del cambio” (*TU*, febrero 1974).

160. “Si quieres libertad, crea instituciones y probablemente se descubrirán horizontes que se desconocen” (*TU*, abril 1976).

2.4. El primado de la praxis: hacer el bien que se puede

161. “Los problemas que constatamos no tienen solución mientras no cambemos radicalmente de actitud. No es hora de lamentos, sino de acción” (*Cooperación*, marzo 1964).

162. “El mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo” (*PJA*, n. 235).

163. “La idea o la palabra buena es la que se convierte en acción” (*PJA*, n. 165).
164. “Lo que acredita a las palabras y a los hombres no son los dichos sino los hechos” (*TU*, marzo 1971).
165. “Se califican las realidades, no las buenas intenciones” (*TU*, mayo 1971).
166. “Nunca ha sido la retórica lo que ha destacado a los hombres de nuestra tierra” (*TU*, febrero 1971).
167. “Los hombres que pudieran hacer bellas formulaciones pero que no fueran capaces de rubricarlas con hechos no nos sirven” (*TU*, abril 1971).
168. “Hay cooperativistas ‘de pico’ y cooperativistas ‘de pala.’” (*TU*, diciembre 1970).
169. “Hay quienes especulan con cosechar sin sembrar” (*TU*, enero 1971).
170. “El ideal es hacer el bien que se puede y no el que se sueña” (*PJA*, n. 406).
171. “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” (*PJA*, n. 429).
172. “Estamos abocados a apurar soluciones imaginativas capaces de dar entrada a factores aparentemente contradictorios como son la eficacia y el humanismo” (*TU*, julio – agosto 1974).
173. “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 (*PJA*, n. 393).
174. “Hay circunstancias en las que efectivamente lo mejor resulta enemigo de lo bueno y en tales ocasiones está justificado aceptar el mal menor” (*Cooperación*, diciembre 1962).
175. “Más vale equivocarse que no hacer nada. Además, equivocándose se acaba aprendiendo a acertar” (*PJA*, n. 241).
176. “Tampoco debemos dejar sin denunciar el peligro de contemplar magníficos objetivos finales sin actuar con eficiencia para lograrlos” (*TU*, mayo 1969).
177. “Juzgamos contraproducente que mentes despejadas malgasten sus energías e imaginación en lograr metas inalcanzables de indudable valor romántico pero propios de otras circunstancias” (*TU*, febrero 1969).

178. “Los perfeccionismos consistentes en puras formulaciones no nos deben acomplejar” (TU, enero 1971).
179. “Abogamos por una forma de conciencia neta, clara y compartida sobre lo que es viable y a costa de qué puede serlo” (TU, octubre 1971).
180. “La transformación no se hace con los brazos sino primero con las ideas y los planes de acción” (EHC: 44).
181. “Los compromisos humanos se realzan en cuanto pueden revestirse de ideales, el realismo cooperativo no nos impide apelar a ciertas ideologías” (TU, julio – agosto 1974).
182. “Empresarios más que propietarios” (TU, febrero 1968).
183. “La máxima dificultad reside en intentar formular exigencias a los demás sin imponérselas cada uno a sí mismo.” (TU, noviembre 1974).
184. “Mirar hacia atrás es una ofensa a Dios; hay que mirar siempre hacia adelante” (EHC: 11).
185. “La peor ilusión que todos podemos padecer es la de embriagarnos con simples palabras y tal peligro no es simplemente hipotético” (TU, diciembre 1971).
186. “El mundo está lleno de espectadores, no de autores” (TU, noviembre 1972).
187. “Hay que tratar de vivir las buenas ideas y de realizar los buenos proyectos y planes” (TU, octubre 1973).
188. “Poner el acento en la acción para reconstruir nuevas formas de sociedad sin vanas lamentaciones” (TU, enero 1974).
189. “La capacidad y la viabilidad de aspiraciones y proyectos comunes se debe demostrar actuando más que coreando bellas expresiones” (TU, noviembre 1974).
190. “La idea que no puede transformarse en palabra no es buena idea, la palabra que no puede transformarse en acción no es palabra válida” (TU, noviembre 1976).
191. “Hay que trabajar pensando y pensar haciendo” (TU, noviembre 1976).
192. “Nuestra lealtad a los principios requiere la decisión y habilidad en la aplicación de las mismas” (TU, junio 1961).
193. “Realidades mejorables y no sueños inviables” (TU, diciembre 1971).

194. “Nos concentramos en las cosas que tenemos esperanza de cambiar entre nosotros más que en las cosas que no podemos cambiar en otros” (TU, enero 1972).
195. “Amigos no tanto de ideas ‘buenas’ sino ‘viables’ y por ello las ‘mejores’”. (TU, marzo 1972).
196. “Aquí no hacemos tanto apología como realidad de la participación y la democracia. Admitimos que también otros lo hacen o pueden hacerlo, incluso mejor” (TU, marzo 1972).
197. “Pedimos que el mantenimiento de unos condicionantes sociológicos a ultranza no sean motivo de que el hecho cooperativo sea imposible” (TU, marzo 1972).
198. “Nos debería de preocupar lo que hubiéramos aportado al acervo común, que es signo de solidaridad real, incuestionable más que las ampulosas retóricas y triunfalismos soportados en los esfuerzos o contribuciones ajenas” (TU, septiembre 1972).
199. “No van con la naturaleza de nuestro compromiso actitudes que pudieran tener más gracia folklórica y simbólica que efectiva” (TU, enero 1973).
200. “Tan necio como dar lecciones a distancia sería lanzarse por el sendero de la destrucción a ultranza” (TU, mayo 1973).
201. “No hay lugar en el mundo mudable para soluciones perfectas y definitivas” (TU, mayo 1973).
202. “Hay que afrontar realidades más que hipótesis y reflexionar sobre datos y hechos concretos más que sobre para formulaciones ideológicas” (TU, junio 1973).
203. “Es fácil ser revolucionario y pensar en destruir, porque todo lo que funciona siempre es imperfecto” (TU, julio – agosto 1973).
204. “Estamos inmersos en un frente competitivo, razón por la que nos vemos obligados a configurar modelos de respuesta con valores de eficacia equivalentes, irrenunciables, so pena de pensar que por el mero hecho de cambiar de ropaje jurídico se alcanzan eficiencias insospechadas” (TU, abril 1974).
205. “Las doctrinas dividen y la existencia nos une” (TU, julio – agosto 1974).
206. “Las ideologías nos han alineado. Hay que destacar los aspectos políticos pero inmersos en la realidad y dando alto sentido práctico” (TU, noviembre 1976).

3. La Cooperación, una visión solidaria y participativa de la economía

3.1. La Cooperación, la eficacia de una visión ideal

207. “La cooperación es unión de personas que han sabido aceptar las limitaciones de la propia voluntad en la medida que requiera el bien común” (*PJA*, n. 458).

208. “Nuestra fuerza no se traduce en lucha sino en Cooperación” (*PJA*, n. 340).

209. “La Cooperación es incompatible con cualquier grado de servidumbre humana. Los hombres, como hombres, no pueden ser expuestos a supeditaciones que comprometan sus valores humanos” (*Cooperación*, septiembre 1962).

210. “Cada uno aisladamente suponemos poco. En cambio, los hombres unidos son capaces de las mayores proezas.” (*Cooperación*, abril 1962)

211. “La cooperación es un régimen de personas con vínculos de solidaridad” (*Cooperación*, abril 1963).

212. “Es indudable que el signo más esperanzador de una colectividad es saber unirse para construir, para edificar lo que interesa y mira al porvenir” (*PJA*, n. 302).

213. “Reconoce el valor y la consideración única del individuo, pero insiste en que el individuo no puede ser totalmente él mismo sino al entrar en relaciones creativas, espiritual y materialmente productivas, con el mundo de que es parte” (*PJA*, n. 453).

214. “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” (*Cooperación*, mayo 1962).

215. “A esta meta de la cooperación, en las que desembocan todos los caminos en los que pudiera pensar el hombre que quiere que brille el bienestar y que el bienestar sea, no el privilegio de unos pocos, sino patrimonio de todos” (*EHC*: 371)

216. “El hombre y la sociedad encontraran la forma mejor de satisfacer las necesidades por el cauce de la cooperación” (*Cooperación*, septiembre 1962).

217. “La cooperación que aspira a progresar tiene que hacer buenas migas

con el capital, tiene que considerarlo como un auténtico instrumento y aliado. Cada vez dispone de más capital la humanidad y por eso cada vez resulta más fecundo el trabajo” (*Cooperación*, septiembre 1962).

218. “La cooperación es un complejo de principios, una doctrina más que una concreción estructural acabada” (*Cooperación*, septiembre 62).

219. “La cooperación es la proclamación definitiva de los valores personales y morales en la promoción económico – social” (*Cooperación*, abril 1963).

220. “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” (*Cooperación*, marzo 1964).

221. “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” (*PJA*, n. 096).

222. “La cooperación debe ser el medio con el que obtengamos eficiencia, competencia y capacidad de vivir en progreso y bienestar” (*TU*, septiembre 1973).

223. “La cooperación no es una prebenda sino una credencial de compromiso de la voluntad transformadora para hacer realidad los ideales” (*TU*, enero 1974).

224. “El hombre no es promotor solitario, sino solidario y las posibilidades crecen de manera exponencial cuando se tratan los problemas en conjunto y con hombres concienciados” (*TU*, abril 1976).

225. “La conciencia de solidaridad es anterior a la formulación cooperativa” (*TU*, abril 1976).

226. “Siempre nos ha venido a la pluma la expresión cooperación más fluidamente que cooperativismo, ya que ésta sin aquella tampoco es nada” (*TU*, mayo 1976).

227. “Nuestro criterio prevalente hoy es acción y cooperación” (*TU*, enero 1968).

3.2. La solidaridad y el compromiso, bases de la Cooperación

228. “Si hay cooperación podemos ser solidarios y si tenemos solidaridad podemos progresar sin amos, es decir, en régimen de libertad y de justicia, emancipación social y económica” (*PJA*, n. 81).

229. “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” (*PJA*, n. 96).
230. “La fórmula del hombre que quiere triunfar: no luchar en solitario” (*EHC*: 370).
231. “No solitarios sino Solidarios” (*PJA*, n. 342).
232. “La solidaridad es una exigencia afectiva y un resorte activo para el hombre maduro” (*EHC*: 350).
233. “La promoción del hombre requiere una solidaridad eficiente, una eficacia renovada y puesta al día, una afirmación progresiva de nuevas metas” (*EHC*: 368).
234. “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” (*EHC*: 369).
235. “La unión es la fuerza de los débiles y la solidaridad es la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas.” (*TU*, enero 1965).
236. “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” (*EHC*: 471).
237. “Para ser sociales y solidarios de verdad todos debemos de pensar más en aportar que en recibir” (*TU*, abril 1969).
238. “Los problemas humanos hallan soluciones cuando los hombres somos capaces de transformar nuestras inevitables relaciones en vínculos recíprocos” (*TU*, agosto 1968).
239. “La verdad a secas es que todos nos debemos más los unos a los otros, y el presente condiciona el futuro” (*EHC*: 346).
240. “No puede uno sentarse indefinidamente a la mesa de otro, sin aportar jamás nada” (*EHC*: 369).
241. “El verdadero cooperativista se ha comprometido para disfrutar de las

utilidades de la propia actividad promoviendo condiciones que permitan otro tanto a sus semejantes. Quien careciera de esta proyección difícilmente eludiría la justa calificación de mezquino o egoísta” (*Cooperación*, noviembre 1962).

242. “Creemos que no es tan fácil de justificar un cooperativismo que no promueva un enriquecimiento interior personal de los asociados con las consiguientes implicaciones de responsabilidad, de acción y floración de todos aquellos valores que tienen su raíz y su savia en la madurez y desarrollo humano con prevalencia sobre otras conquistas económicas” (*TU*, agosto 1964).

243. “El cooperativismo es una llamada a una responsabilidad y un compromiso” (*Cooperación*, julio 1962).

244. “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” (*Cooperación*, agosto 1962)

245. “Entre el pasado donde quedan los recuerdos y el futuro, en el que pudieran emplazarse las ilusiones está el presente, donde están las responsabilidades” (*TU*, octubre 1969).

246. “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” (*TU*, noviembre 1969)

247. “Los cooperativistas debemos destacarnos por nuestra capacidad de compromiso, por el grado de previsión, planificación, orden y proyección que somos capaces de aplicar en nuestra gestión” (*EHC*: 479).

248. “Todo cooperativista debe considerarse a sí mismo, cuando menos, como hombre comprometido a ser maduro” (*PJA*, n. 347).

249. “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” (*PJA*, n. 016).

250. “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” (*TU*, enero 1965).

251. “El hombre es humano en la medida en que es social. Diríase que a algo de esto responde la formulación social que entre los cooperativistas halla eco: más que propietarios queremos ser empresarios” (*PJA*, n. 491).

252. “La cooperación se ha singularizado entre nosotros al servicio del desarrollo y bienestar, para empezar de nuestro pueblo sin encerrarnos en fronteras más o menos artificiosas” (*TU*, enero 1976)

253. “La cooperación bien entendida y aplicada es de por sí expansiva y comunicativa en aras de una solidaridad humana y social crecientes, progresivas” (*TU*, enero 1976).

254. “Nuestro pueblo tiende a estar más entrañablemente presente en todo cuanto se emprende bajo convocatorias y apelaciones de cooperación” (*TU*, enero 1976).

3.3. Realismo cooperativo

255. “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” (*EHC*: 353).

256. “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” (*Cooperación*, abril 1963).

257. “Uno no nace cooperativista, porque ser cooperativista requiere una madurez social, un adiestramiento de convivencia social. Para que uno sea auténtico cooperativista, capaz de cooperar, es preciso que haya aprendido a domesticar sus instintos individualistas o egoístas y sepa plegarse a las leyes de la Cooperación” (*EHC*: 231).

258. “¿No corremos el riesgo de conformarnos con un cooperativismo que pretendiera apoyarse en resultados viables sin propiamente cooperación, entendiéndolo por tal todo lo que de compromiso personal de contribución hacia otros debe entrañar ese término correctamente interpretado?” (*TU*, septiembre 1973).

259. “Las colaboraciones anónimas resultan de ordinario la clave del éxito de las más importantes empresas humanas” (*TU*, junio 1965).

- 260.** “El proceso asociativo progresivo, es indispensable para potenciar al hombre, pero debemos promoverlo sin sacrificar los presupuestos "estructurales" de una comunidad” (TU, agosto 1964).
- 261.** “La cooperación convoca a los hombres a una obra colectiva, pero deja a cada uno su responsabilidad. Es el desarrollo del individuo, no contra los demás, sino con los demás. [...] La filosofía cooperativista rechaza tanto la concepción colectivista de la naturaleza humana como la liberal [...]”. (PJA, n. 453)
- 262.** “Los egoísmos colectivos tienen sus raíces en las personas individuales” (Cooperación, marzo 1964).
- 263.** “No deberá llamarse solidaridad la actitud del que siempre espera recibir más que dar” (TU, abril 1969).
- 264.** “Los subordinados competentes acaban imponiendo la retirada de las autoridades incompetentes” (PJA, n. 474).
- 265.** “Necesitamos más de hombres responsables que de hombres importantes y los importantes en cuanto descuidan su responsabilidad resultan fatales” (TU, junio 1965).
- 266.** “Nos comprometimos a ser empresarios más que propietarios inmovilistas y comodones” (TU, noviembre 1969).
- 267.** “Marcharemos bien en tanto en cuanto en tanto en nuestras filas no haya desamparados, pero tampoco demasiado asegurados por esfuerzo ajeno” (PJA, n. 119).
- 268.** “¿Cuántos hábitos de una burguesía caduca o trasnochada estamos reviviendo y presumiendo de progresistas, resultando conservadores y tradicionalistas de la peor ralea?” (PJA, n. 233).
- 269.** “Sin algún riesgo no se logra nada” (PJA, n. 540).
- 270.** “Siempre será bueno que los cooperativistas estemos insatisfechos, no tanto de nuestra entidad respectiva cuanto de la propia apatía” (Cooperación, diciembre 1962).

4. Educación, punto de apoyo para la transformación social

4.1. Educación, palanca de la igualdad.

271. “La inteligencia es la base inconvencible de la igualdad que Dios ha puesto en todos los hombres” (*PJA*, n. 183).

272. “La educación es el punto de apoyo natural e indispensable para la promoción de un nuevo orden social, humano y justo” (*PJA*, n. 191).

273. “Hemos comprendido que la principal servidumbre, la primera y más grave esclavitud es la pobreza intelectual” (*TU*, septiembre 1965).

274. “La enseñanza y la educación son la primera empresa de un pueblo” (*PJA*, n. 216).

275. “Hay que afirmar y aplicar la igualdad de oportunidades de educación como aspiración y el ejercicio de un derecho. No cabe duda de que la educación constituye un tema sobre el que es preciso ocuparse cada vez más y que nos ocupemos todos”. (*TU*, diciembre 1973).

276. “El hombre tiene posibilidades de transmitir a los demás algo más interesante que la riqueza, el dinero. Lo que interesa que transmita por vía de educación es su experiencia, su ciencia. Esto que hemos calificado como factor más interesante de desarrollo (...) se transmite íntegramente por la acción educativa” (*EHC*: 199).

277. “El hombre se determina por sus conocimientos, puesto que saber es poder. Y en nuestro tiempo, la educación para ser eficaz, debe ser esencialmente permanente para que una profesión no acabe siendo camisa de fuerza para nuestros hombres” (*EHC*: 209).

278. “Por educación entendemos, aparte del sistemático cultivo de las facultades humanas, la aplicación práctica de las mismas, que de esta forma configuran y equipan al sujeto humano, para no ser menos activo que contemplativo, consciente y responsablemente admirador y transformador del mundo en el que se ha encontrado” (*EHC*: 213).

279. “Un buen proceso y método educativo es el aquel que el educando es auténtico protagonista y, para serlo mejor, concurren en el mismo intereses y afectos, necesidades e ideales, en búsqueda de opciones de promoción, que se aceptan o se generan” (*EHC*: 213).

280. “Los que sientan hambre de justicia y ansias de superación social deben reconocer que el mejor recurso para modificar y mejorar nuestra situación no es la violencia, sino la acción formativa sobre las nuevas generaciones. Son nuestros hijos y nuestros jóvenes el punto de apoyo que necesita la modesta palanca de nuestra influencia y fuerza para provocar los cambios más radicales” (*EHC*: 217).

281. “Una transformación social necesaria que calificamos de fundamental para vivir decorosa y libremente en un régimen justo y humano es hoy la realización del principio de igualdad de oportunidades de cultura y educación de las nuevas generaciones” (*EHC*: 221-222).

282. “La educación, entendida por tal el complejo de ideas y concepciones que adopta un hombre, es la clave del desarrollo y desenvolvimiento de un pueblo” (*EHC*: 242).

283. “Es más fácil educar a un joven que reformar a un hombre” (*PJA*, n. 178).

284. “El único patrimonio y valor que no tiende a desvalorizarse es el de la capacitación de los hombres: la formación” (*PJA*, n. 182).

285. “La educación es el punto natural e indispensable para la promoción de un nuevo orden social humano y justo” (*PJA*, n. 191. Diciembre 1962).

286. “Verdaderamente el hombre tiende a estar mejor formado y esto le da más posibilidades de participación. El hombre con formación, no se contenta con un salario, sino que trata de exigir una participación en la empresa y en la vida”. (*TU*, julio-agosto 1973).

287. “La mejor inversión, la más rentable que cabe hacer, es precisamente la que se encamina a la educación y a la preparación de nuevas generaciones” (*Cooperación*, diciembre 1962).

288. “Nosotros podemos influir mediante la educación en la modelación de los que nos han de suceder más hondamente de lo que podemos actuar sobre la propia transformación” (*Cooperación*, diciembre 1962).

289. “La enseñanza debe ser permanente para que sea eficiente” (*PJA*, n. 179).

290. “Hay que socializar el saber para democratizar el poder” (*PJA*, n. 185).

291. “Formación es tanto como el cultivo de todas las virtudes humanas, entre las que destaca especialmente la capacidad de pensar” (*PJA*, n. 226).

292. “La transformación y cultivo del hombre mediante la educación es un presupuesto ineludible en toda coyuntura y en todos los supuestos de todas las estructuras sociales” (*PJA*, n. 188).

293. “Saber es poder y para democratizar el poder hay que socializar previamente el saber. No hacemos nada con proclamar los derechos, si luego los hombres cuyos derechos hemos proclamado son incapaces de administrarse, si para poder actuar no tienen otra solución que disponer de unos pocos indispensables” (*PJA*, n. 193).

294. “La socialización del saber, dado que no hay que decir, que saber es poder o que hay que democratizar éste, sino que para ello hay que proceder sin tibiezas a una efectiva socialización de oportunidades de educación o capacitación, bajo modalidades que en cada caso y circunstancia se estimen más idóneas para los respectivos despegues laborales, industriales, etc.” (*TU*, junio 1976).

295. “El aprovechamiento del talento de nuestros hombres independientemente de su condición económica personal o familiar es una premisa fundamental de toda acción social encaminada a la constitución de un orden social más humano y más cristiano” (*PJA*, n. 203).

296. “Para que podamos vivir en una sociedad en la que cada uno viva con arreglo a sus méritos personales, es preciso que todas las personas independientemente de su procedencia familiar, tengan oportunidades de cultivar sus facultades y desarrollar sus aptitudes” (*Cooperación*, junio 1963).

297. “No es hora de lamentos sino de acción y sobre todo de acción para intensificar la promoción cultural y profesional del personal de la juventud” (*Cooperación*, abril 1964).

298. “(Los padres) se han percatado de que la mejor herencia que pueden dar a sus hijos es ayudarles para que logren la mejor preparación para su desenvolvimiento en la vida” (*Cooperación*, agosto 1962).

299. “El conflicto entre el mundo acabado, cerrado y abierto está planteado fundamentalmente en el ámbito de la educación. Se resuelve con lo que se haga o deje de hacerse en este campo. La llave que abre definitivamente el mundo cerrado haciéndolo abierto y progresivo es sin duda la actividad científica” (*Cooperación*, mayo 1964).

300. “La concesión de oportunidades de educación o de formación técnico-

científica indiscriminadamente a todos cuantos tengan aptitudes y aspiraciones es algo que redundará en beneficio de todos” (*Cooperación*, mayo 1964).

301. “La mejor forma de que una comunidad sea dinámica, floreciente en iniciativas de todo género es la concesión de amplias opciones todos los que estén en condiciones de cultivar sus facultades superiores. Todos los sectores de la población se ven implicados en el proceso de expansión y desarrollo de una comunidad en este caso” (*Cooperación*, mayo 1964).

302. “Es suficiente que anticipemos bajo esta modalidad de promoción cultural y educativa masiva una parte de los recursos disponibles destinados en principio a llegar a nuestros hijos en la forma un tanto trasnochada de herencias a destiempo” (*Cooperación*, mayo 1964).

303. “Se ha dicho y repetido muchas veces, que la inversión en educación es, a largo plazo, la más rentable de todas las inversiones. Y esto es cierto lo mismo mirándolo desde el punto de vista nacional que familiar e individual”. (*Cooperación*, agosto 1962).

304. “La educación de las nuevas generaciones es un campo en el que pueden converger los intereses de todos cuantos sean capaces de mirar con un poco de perspectiva el problema” (*Cooperación*, diciembre 1962).

4.2. Educación y Cooperación: una relación de reciprocidad.

305. “La educación es el mejor camino para la cooperación, que a su vez debe consolidarse en fecundarse por la educación” (*TU*, noviembre 1975).

306. “Quienes se preocupen de conocer la génesis y el desarrollo de nuestra modesta experiencia cooperativa, verán la estrecha vinculación de educación y cooperación, hasta el punto que podemos afirmar que la experiencia cooperativa o comunitaria se resume en lo que da de sí lo que denominaremos un proceso de cooperación educativa consolidada con la educación cooperativa” (*TU*, julio-agosto 1975).

307. “En orden a perseguir el logro de nuevas condiciones de vida, a que a “ser” prevalece el “tener” constituye la intensificación de la acción educativa polivalente, la decisión más esperanzadora” (*TU*, enero 1974).

308. “Se está abriendo paso la convicción de que esta educación y formación ha de abarcar, incluso con carácter de necesidad más perentoria que la iniciación profesional o técnica, los aspectos formativos y educativos de ética y

comportamiento moral; de que es preciso fomentar el espíritu de conciencia social: de que es preciso inculcar un sentido pleno de las obligaciones a la vez que se manifiesten los derechos” (*Cooperación*, agosto 1962).

309. “Sin este fondo de cualidades humanas y cristianas, la formación social será semejante a una casa construida en arena, quedará reducida a algunas fórmulas destinadas a superponer la personalidad, radicalmente egoísta, actitudes superficiales más o menos utilitarias, que desaparecen en cuanto se enfrenten con el egoísmo” (*Cooperación*, septiembre 1963).

310. “La educación activa y permanente a la que nos referimos, constituye un campo de interés y de actividad de tal trascendencia que, para la cooperación entendida sustantivamente, cabe señalarlo como uno de los objetivos netamente humanos y sociales, no carentes de consiguiente interés económico, acreedores a las apelaciones y movilizaciones más entrañablemente humanas y no menos transcendentalmente económicas” (1975 en EN, *Tomo IV*, p. 195).

311. “Un buen proceso y método educativo, es aquel, en el que el educando es auténtico protagonista y para serlo mejor concurren en el mismo interés y afectos, necesidades e ideales, en búsqueda de opciones de promoción, que se aceptan o se generan” (*EHC (2ª)*: 227).

312. “Una pedagogía humana y social actual, que valora la iniciativa y creatividad, la responsabilidad y la integración comunitaria, superando las carencias como inercias colectivas, debe tratar de suscitar todas las energías potenciales, apelar y apoyar una educación activa y como tal, no puede desdoblarse el autogobierno y la autofinanciación, en la medida que fuere viable ponerlos en juego” (1975 en EN, *Tomo IV*, p. 195).

313. “La educación y la cooperación están vinculados, algo así como el trabajo y el hombre que se autorrealizan individual y colectivamente sobreponiéndose a la inercia de la naturaleza y la impotencia originarias e individuales” (*TU*, julio-agosto 1975).

314. “La educación es una actividad socio-económica susceptible de tomarse en consideración desde diversos puntos de vista y desde distintos campos de aplicación: puede ser objeto de consumo o de producción y materializable de los diversos sectores de atención humana, como campo, industria, servicios” (*TU*, julio-agosto 1975).

315. “Los Centros deben de estar al servicio de toda la comunidad y no al servicio de unos pocos individuos más o menos brillantes” (TU, mayo 1974).

316. “Los Centros deben encauzar los problemas y vivencias de nuestra comunidad y preparar hombres que estén dispuestos a integrarse en la evolución de la misma” (TU, mayo 1974).

317. “No debe centrarse la atención en la consecución de títulos sino en el cultivo sistemático de las posibilidades de cada persona” (TU, mayo 1974).

318. “La comunidad es la que debe intervenir en orientación y gestión de los Centros Educativos” (TU, mayo 1974).

319. “Es necesario discutir y replantear la función de los Centros Educativos para que puedan responder a los anhelos más entrañables de liberación y desarrollo de la propia persona y de la comunidad” (TU, mayo 1974).

4.3. Formación, información e investigación en la empresa,

320. 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. La educación y la formación son mucho más rentables que los saldos de anticipos y retornos” (PIA, n. 225).

321. “Hay que renovar las herramientas y las máquinas, pero sobre todo hay que renovar la mentalidad de los hombres” (TU, abril 1965).

322. “El hombre que desea ser libre, lo primero que debe tratar es de adquirir conocimientos en la materia que quiera participar. Si quiere hacerlo en la empresa, deberá saber qué produce, dónde vende, cómo está organizada, cómo son los reglamentos, etc. Si se quiere enterar de cómo se gestiona la economía tendrá que aprender algo de economía y así en todos los órdenes de la empresa” (1973 en EN, Tomo VI, p. 119).

323. “Está demostrado que una mayor preparación personal contribuye de modo importante al aumento de productividad global y por otro lado la manera de bajar los precios en situaciones normales como consecuencia de un aumento de la productividad” (Cooperación, julio 1963).

324. “Las escuelas proporcionan una preparación de base, pero luego es la vida activa la que debe promover en cada uno aquellos valores más o menos latentes con cuya puesta en ejercicio cada hombre debe acomodarse a las exigencias variables de la vida en sus diversas órdenes” (Cooperación, agosto 1962).

325. “Creemos que la formación cultural y profesional de la mujer es el primer paso para su integración social en consonancia con la dignidad de su persona y exigencias de la vida actual” (*Cooperación*, marzo 1963).

326. “La distinción práctica entre estudiante y trabajador debe ir menguando progresivamente” (*TU*, enero 1969).

327. “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. Las igualdades de oportunidades deben seguir aplicándose a lo largo de la vida si efectivamente queremos que nuestras comunidades sean fluidas” (*EHC*: 205-206).

328. “Todos sabemos que lo que más ha contribuido y contribuye a la actual aceleración del progreso es la amplia disponibilidad de estos recursos: centros de educación y créditos, al fin y al cabo, ambos constituidos por bienes socializados” (*TU*, agosto 1964).

329. “Los ejecutivos están activamente preocupados por la gestión inmediata y valoran lo urgente y lo no importante. Quizá sean víctimas, a la larga de falta de sensibilidad hacia lo que es clave en la versión autogestionaria: formación e información permanente” (*TU*, febrero 1976).

330. “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” (*TU*, febrero 1976).

331. “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”. (*TU*, febrero 1976).

332. “Si algo hay que se puede exigir, con carácter prioritario, al cuerpo ejecutivo y a los órganos de gobierno que marcan directrices y políticas de la empresa, es la de que fuercen la elaboración y aplicación de un audaz plan de formación y de curso a un tupido e inteligente mecanismo de información, que ayude a la superación de resistencias innecesarias y se alumbren, por

aportación de todos, soluciones a las crecientes dificultades de convivencia en la empresa” (TU, febrero 1976).

333. “Los técnicos deberán estudiar nuevas fórmulas de trabajo, concepción, diseño de productos, adaptación de nuevas empresas para que el trabajo de producción sea más cualificado y el personal más participe en mayor cuantía en la producción, gestión, etc. pero contra partida nuestros socios cooperativistas tienen que esforzarse en adquirir una formación técnica mayor para poder pasar a otro tipo de trabajo donde pueda realizarse más humanamente” (TU, mayo 1973).

334. “La formación y las opciones de capacitación tienen que ser hoy permanentes y no basta que les vayamos otorgando las oportunidades a las nuevas generaciones: también necesitan tener a su alcance los adultos para no verse un tanto postergados por el inevitable proceso tecnológico cuando aún cada uno se encuentra vigoroso y con afán de superación”. (TU, enero 1966).

335. “La política de promoción hay que plantearla sobre una escala más amplia que la aplicable en una comunidad de trabajo: hay que estudiarla y proyectarla cara a las necesidades amplias de toda comunidad social y en orden a toda la gama de cultivos posibles en los dominios del espíritu y facultades superiores del hombre. Por eso la política de promoción y su instrumentación rebasarán las posibilidades y encajes de una comunidad de trabajo y hay que fomentarla con horizonte más amplio” (TU, enero 1966).

336. “En el círculo de las comunidades de trabajo deben ir floreciendo las instituciones apropiadas para el juego máximo de opciones de promoción asequibles a los hombres inquietos y deseosos de superación” (TU, enero 1966).

337. “Debemos tomar medidas para que todos tengan facilidad de cultivar sus facultades en un clima de trabajo y superación con sentido y proyección social” (Cooperación, enero 1962).

338. “Los cooperativistas debemos de admitir la necesidad de las inversiones para la acción cultural, como algo tan indispensable como tampoco podemos descuidar en maquinaria y utillaje” (Cooperación, enero 1962).

339. “Necesidad de formación continua se ha convertido en una observación evidente el evocar la necesidad imperiosa para los técnicos de asimilar, a lo largo de su vida, los progresos de la ciencia, de una parte y los conocimientos generales necesarios para al ejercicio de sus funciones, por otro lado”. (Cooperación, abril 1962).

340. “No desconocemos la dificultad práctica que entrañan esta clase de cursos o cursillos destinados a proveer a los procesos de reconversión o recapacitación de los trabajadores en cuanto han de tener que abordar materias y enseñanzas nuevas” (*TU*, enero 1966).

341. “El cooperativismo que nos interesa puede tropezar con un obstáculo inicial insuperable: no es fórmula apta para pueblos o colectividades con bajos índices de cultura media y de convivencia social; está llamado a prosperar más bien en zonas culturalmente evolucionadas” (*EHC (2ª)*: 466).

342. “Las impotencias e insuficiencias que a nivel de la masa trabajadora pudieran resultar más difícil de superar deben de afrontarse mediante la promoción de una amplia acción de investigación al servicio del potencial del trabajo respectivo”. (*TU*, junio 1976).

343. “La ciencia, la técnica, el progreso técnico son cuestiones sobre los cuales necesitamos tomar conciencia, ya que sus dominios son los que más honda y aceleradamente transforman las condiciones del mundo en que vivimos” (*TU*, julio 1966).

5. La empresa, realidad social y económica

5.1. Identidad de la empresa: comunidad productiva

344 “La empresa es la primera célula económico-social y en ella hemos establecido la relación fundamental entre el trabajo y el capital de forma que la persona, es decir, el capital humano sea no sólo el más importante motor de la economía, sino su fin” (*PJA*, n. 446).

345. “La empresa no puede y 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” (*PJA*, n. 466)

346. “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” (1964 en EN, *Concepto y estructura de la Empresa*, p. 3).

347. “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” (1964 en EN, *Tomo V*, p. 94).

348. “El resorte es, sin duda, el hombre y su más amplia realización en el trabajo y en la solidaridad humana” (1975 en EN, *Tomo V*, p. 161).

349. “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” (*Cooperación*, noviembre 1962).

350. “La nueva forma de empresa que estamos experimentando es algo más que simple posicionamiento económico: es una modalidad de empresa, comunidad de personas y no simple concierto de intereses económicos individuales” (*TU*, junio 1974).

351. “La empresa comunitaria precisa una proyección más amplia de sus valores sin la cual se llegaría a su asfixia o anquilosamiento” (*TU*, enero 1971).

352. “Productividad: Esta es la palabra mágica y al mismo tiempo el termómetro al que hay que recurrir cada jornada para ver si se marcha bien” (*Cooperación*, abril 1962).

353. “La empresa, cuando efectivamente es una comunidad de hombres, entraña nada más que ventajas para todos.” (*Cooperación*, mayo 1962)

5.2. Reformas institucionales

354. “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” (1964 en EN, *Tomo V*, p. 95).

355. “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” (1965 en EN, *Tomo V*, p. 89).

356. “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” (1964 en EN, *Concepto y estructura de la Empresa*, pto. 2).

357. “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” (1964 en EN, *Tomo V*, p. 96).

358. “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” (EN, *S/F, La empresa autogestionada y su organización*, p. 2).

359. “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” (1965 en EN, *Tomo V*, p. 91).

360. “Hay que sacar a flote la idea de que el causante básico de la frustración y alienación del trabajador es la escisión entre propiedad y propietario, cuando la sola consideración de esta particularidad es insuficiente para llevar la satisfacción necesaria ya que, además, permanecen la división jerarquizada del poder, lo cual significa que yacen vivas las contradicciones y dificultades de convivencia” (1974 en EN, *Tomo VI*, p. 146).

361. “Afirmamos la capacidad de los trabajadores de organizarse con fórmulas que ofrecen la máxima responsabilidad y la máxima consideración a la dignidad de personas” (*PJA*, n. 506).

362. “Hemos de gestionar nuestras empresas en forma tal que humanizar las estructuras económicas y desarrollar el país sean objetivos complementarios y no antitéticos” (*TU*, abril 1970).

363. “La comunicación fluida, sistematizada adecuadamente es un gran resorte para prevenir la corrupción, estimular la cooperación y atemperar el cansancio” (*TU*, octubre 1970).

364. “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” (*TU*, octubre 1970).

365. “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” (1965 en *EN*, *Tomo V*, p. 91).

5.3. Actitudes hacia la empresa

366. “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” (1964 en *EN*, *Tomo V*, p. 55).

367. “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” (*PJA*, n. 451).

368. “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” (1972 en *EN*, *Tomo VI*, p. 46).

369. “La empresa no debe ser para nosotros una gallina ponedora ajena, de la que sólo aspiramos a poder disfrutar de los huevos” (*PJA*, n. 496)

370. “Las diferencias en la percepción de rentas hieren más o menos en tanto en cuanto no se ve su justificación” (*TU*, octubre 1970).

371. “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” (1965 en EN, *Tomo V*, p. 89).

372. “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” (1965 en EN, *Tomo V*, p. 87).

373. “Los trabajadores tenemos un arma: nuestra negociación colectiva, a la que hemos de dar un nuevo giro, una nueva orientación” (1965 en EN, *Tomo V*, p. 91).

374. “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” (1972 en EN, *Tomo VI*, p. 45).

375. “La conciencia y la estima de la libertad y dignidad conducen a la servidumbre de la solidaridad” (*TU*, enero 1968).

376. “La satisfacción es una morfina peligrosa en los responsables de una empresa moderna” (*TU*, octubre 1967).

377. “Los costes de conservar pequeños reinados empresariales son costes sociales, en definitiva, pues anulan el avance y la superación” (*TU*, septiembre 1968).

378. “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” (*TU*, marzo 1967).

379. “¿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?” (*Cooperación*, agosto 1962)

5.4. Empresa y adaptación al cambio

380. “El signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse” (*PJA*, n. 229).

381. “Todos los tiempos son malos para quienes se dejan avasallar por las circunstancias” (*PJA*, n. 422).

382. “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 dignidad del trabajo y las exigencias de la vida económica, dinámica y progresiva” (1965 en EN, *Tomo V*, p. 91).

383. “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” (1965 en EN, *Tomo V*, p. 88).

384. “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” (1972 en EN, *Tomo VI*, p. 45).

385. “El horizonte empresarial nunca carece de sombras y riesgos, pero es condición ineludible de la empresa crecer y renovarse” (*TU*, enero 1974).

386. “El éxito empresarial se deriva siempre de ser los primeros o ser los mejores. A largo plazo lo que sanciona inapelablemente el éxito o el fracaso es la capacidad para adaptarse al cambio” (*TU*, enero 1974).

387. “Las circunstancias, por su parte, no son ni buenas ni malas, simplemente una realidad con la que hay que contar para actuar sobre las mismas” (*PJA*, n. 421)

388. “El presente, por espléndido que fuere, lleva la huella de su caducidad, en la medida que se desliga del futuro” (*PJA*, n. 427).

389. “Sacrificamos el presente al futuro, la persona a la colectividad” (*TU*, diciembre 1969).

390. “Estimamos suicida anteponer unos principios de orden humano a las realidades del momento y a las leyes económicas que gravitan sobre la empresa” (*Cooperación*, septiembre 1962)

391. “El arte de dirigir ha sido sustituido por la ciencia de organizar y de prever” (*TU*, febrero 1965).

6. Cooperativismo: movimiento social, educativo y económico

6.1. Bases del cooperativismo

392. “El cooperativismo es un movimiento eminentemente democrático, cuyo punto de apoyo y referencia son las personas y no los capitales, que tienen un carácter instrumental” (*Cooperación*, febrero 1962).

393. “Donde se pueda contar con hombres conscientes de su dignidad, amantes de la libertad, resueltos a aplicar las exigencias de la justicia social y capaces de aceptar un régimen de solidaridad igualmente beneficiosa para todos, tiene base el cooperativismo y pueden esperarse óptimos frutos del mismo”. (*PJA*, n.025)

394. “Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utilizó la acción económica” (*PJA*, n. 218).

395. “Afirmamos una vez más nuestra fe en el hombre, en la promoción comunitaria, en la democracia social y económica, en la libertad, en la justicia y en el amor. De momento la estructura empresarial cooperativa responde mejor que otras formas a esas propuestas y ello nos basta para seguir adelante.” (*TU*, enero 1965)

396. “La revolución hoy se llama participación” (*PJA*, n. 362).

397. “[...] El desarrollo del individuo no contra los demás, sino con los demás [...]” (*PJA*, n. 453).

398. “Las estructuras cooperativistas deben ser tales que promuevan la superación personal sin comprometer las exigencias de la solidaridad” (*Cooperación*, septiembre 1962)

399. “El cooperativismo es el tercer camino de promoción equidistante del capitalismo individualista y del colectivismo sin alma. Su centro y eje es la persona humana con su contexto social” (*EHC*: 777).

400. “Para nosotros el cooperativismo está llamado a reemplazar al sistema capitalista o al menos a transformarlo con su formato” (*TU*, mayo 1961).

401. “El cooperativismo no es un fin sino un medio; es una institución; es un instrumento idóneo para que se encarnen en la vida económica y social unos

ideales cuya bondad nadie puede discutir leal y noblemente, o al menos cuentan con el asentimiento de los más” (*PJA*, n. 532)

402. “El cooperativismo hay que considerarlo como un elemento de vanguardia del movimiento obrero y todos los trabajadores han de poder beneficiarse de los resultados del adiestramiento y experiencia administrativa cooperativista, para el mejor estudio y proyección de sus problemas” (*PJA*, n. 531).

403. “El cooperativismo fundamentalmente es un proceso orgánico de experiencias, caracterizado precisamente por la servidumbre a los valores morales, por la prevalencia del hombre como tal sobre los otros factores más o menos instrumentales de todo proceso y actividad económica” (*PJA*, n. 541).

404. “El cooperativismo no debemos vivirlo como si lo aceptado y dispuesto en un momento fuera algo invariable, sino más bien admitiéndolo como un proceso de experiencia en el que pudieran y tuvieran que adoptarse cuantas modificaciones contribuyeran, dejando a salvo la nobleza y categoría de los altos fines perseguidos, a la actualización de los medios” (*PJA*, n. 247).

405. “Si el signo de la vitalidad en definitiva no es durar sino renacer, si el cooperativismo no solamente es la antípoda del paternalismo sino también del conformismo y conservadurismo y no está atado a ningún dogmatismo, se impone el que estemos en la vanguardia de las innovaciones sociales, máxime cuando éstas están demandadas por una conciencia de dignidad y de libertad, de justicia y de solidaridad” (*PJA*, n. 257).

406. “Un cooperativismo sin aptitud estructural para atraer y asimilar los capitales al nivel de las exigencias de la productividad industrial es una solución transitoria, una fórmula caduca” (*PJA*, n. 486).

407. “Donde se echen en olvido los valores indispensables de un buen orden social o se silencien los postulados de la justicia social, careceremos de condiciones y presupuestos previos para el orden cooperativo. Podemos profanar el nombre y falsear los conceptos fundamentales en los que se basa ese movimiento social” (1961 en *EN, Documentación social*, nº 14).

408. “Allí donde se acusa una prevalencia de los derechos adquiridos y justificados en el pasado sobre los méritos presentes de las personas nos encontramos frente a una coyuntura social difícil para que el cooperativismo eche sus raíces” (*Cooperación*, febrero 1962).

409. “Lo interesante y la clave no son las cooperativas, sino los cooperativistas; como tampoco es la democracia, sino los demócratas. No tanto ideas cuanto vivencias” (*PJA*, n.024)

410. “El movimiento cooperativista está alimentado por un espíritu de solidaridad abierta. Su meta está lejos y en lo alto: construir un régimen cooperativista, solidario a escala mundial” (*PJA*, n. 434).

411. “Lo que tiene de bueno el cooperativismo es que trata de enfrentar al hombre con sus problemas no en solitario sino en solidario, en unión con otros” (*TU*, diciembre 1964).

412. “El cooperativismo ha nacido y se ha desarrollado con gran sentido práctico, al margen de dogmatismos y hemos de atenernos a sus resultados” (*Cooperación*, agosto 1963).

413. “Los cooperativistas tienen que ser auténticos luchadores. Es una vocación social más que una simple forma de ganar el pan” (*TU*, mayo 1961).

6.2. Identidad de la empresa cooperativa

414. “El cooperativismo no persigue cambiar de manos la propiedad o gestión de la empresa, sino su naturaleza y función social” (*PJA*, n.452).

415. “La cooperativa es una estructura en la que el trabajo y la persona son la fuente del poder, teniendo el capital un carácter instrumental y subordinado” (*PJA*, n. 449).

416. “Hemos renunciado al sistema capitalista, pero no a la necesidad de disponer cada vez de más amplios capitales” (*PJA*, n. 487).

417. “La cooperativa es una fórmula que sirve perfectamente para instituir comunidades de trabajo en las que los valores materiales o instrumentales que dan supeditados a los humanos, de forma que la facultad de decisión y de gobierno corresponda a las personas en calidad de tales y no en función de las aportaciones económicas que han podido hacer a la sociedad” (*Cooperación*, enero 1961).

418. “Lo básico en la cooperativa es que siempre y por encima de todo debemos tener presente los fines de nuestro compromiso: la humanización de la economía, concretamente la puesta al servicio del hombre de la actividad económica” (*TU*, mayo 1969).

419. “La convocatoria cooperativa no ha significado en el fondo más que una opción para que en el proceso económico los valores humanos acreditaran su efectividad y consistencia” (*TU*, agosto – septiembre, 1970).
420. “Bajo este aspecto jurídico la cooperativa se diferencia de la anónima en que la primera es una sociedad de personas y la segunda de capitales” (*Cooperación*, enero 1961).
421. “La diferencia más profunda y acusada que existe entre una empresa capitalista y otra cooperativista no está precisamente en su forma jurídica sino en el espíritu y los ideales que animan a una y a otra” (*Cooperación*, agosto 1962).
422. “Las entidades cooperativas tienen que ser elementos de progreso, de desarrollo, de promoción de un nuevo orden social” (*PJA*, n. 444).
423. “El cooperativista además de trabajador es también empresario” (*PJA*, n. 492).
424. “Todos propietarios y todos empresarios: todos sin discriminaciones, a las duras y a las maduras, aportando los capitales disponibles y el trabajo preciso” (*PJA*, n. 493).
425. “En la base de un cooperativismo sano debemos tener hombres que tengan un profundo sentido de responsabilidad, implicados personalmente en el proceso económico y sujetos a la presión social de su respectiva comunidad” (*PJA*, n. 125).
426. “En la cooperativa todos somos responsables de todo” (*PJA*, n. 127).
427. “La organización de la empresa bajo fórmula cooperativa no le inmuniza de cumplir las leyes generales” (*TU*, septiembre 1968).
428. “Es arriesgado hacer de cada cooperativa un mundo cerrado. Tenemos que pensar en la solidaridad intercooperativa como único recurso para, mediante la misma, salir al paso de otros problemas de crecimiento y madurez” (*PJA*, n. 488).
429. “La neutralidad política y religiosa que se explicitan en los principios cooperativos obedece a hacer realidad en el seno de la organización cooperativa el respeto mutuo, la primacía de los valores humanos” (*TU*, abril 1971).
430. “El movimiento cooperativo está seriamente comprometido en el quehacer comunitario que no empieza ni acaba en una zona concreta” (*TU*, octubre 1968).

431. “Si el cooperativismo quiere tener sentido habrá de hacerlo con el apoyo de las fuerzas trabajadoras y de sus instituciones para que sea no una empresa cerrada y de corto alcance sino la nueva empresa que siendo social es económica” (TU, diciembre 1968).

432. “Nuestro cooperativismo no ha de brillar por nuestra capacidad de consumo sino de acción y transformación para bien propio y ajeno” (TU, noviembre 1969).

433. “La experiencia cooperativa debe seguir infatigable la búsqueda de soluciones cada vez más amplias, impregnando todo con las esencias de un humanismo perfectible” (TU, enero 1971).

434. “A nadie se le debe ocurrir pensar que nuestras realizaciones cooperativas deben tener ningún monopolio de virtud” (TU, mayo 1971).

435. “El cooperativismo no es el remedio universal de los males, pero si pueden ser inspiradores para otras organizaciones sociales, económicas y políticas los valores del cooperativismo vigente entre nosotros, tales como la libertad, la solidaridad, la persona y la comunidad” (TU, mayo 1971).

436. “No es lícito imaginar la organización cooperativa como paradisiaca en la que se da solución con absoluta perfección el cúmulo de intereses, a veces contradictorios, entre las mismas personas que trabajan y reivindican juntas” (TU, septiembre 1973).

6.3. Reflexiones sobre la experiencia cooperativa

437. “Todos debemos de reflexionar más que en lo que circunstancialmente pudiera parecernos el cooperativismo en lo que éste contiene de valores permanentes, susceptibles de adoptar y considerar como presupuestos en nuestra vida económica y social” (TU, enero 1968).

438. “Los cooperativistas debemos destacarnos por nuestra capacidad de compromiso, por el grado de previsión, planificación, orden y proyección que somos capaces de aplicar en nuestra gestión” (PIA, n. 479).

439 “Nuestra meta está más allá de las simples opciones de promoción individual. Es más, si es que la empresa cooperativa no sirviera para más, el mundo del trabajo tendría derecho para escupirnos a la cara” (EHC: 349).

440. “Nuestras cooperativas tienen que servir en primer lugar para quienes en las mismas buscan unos baluartes de justicia social y no refugios o lugares seguros para su espíritu conservador” (Cooperación, julio 1961).

441. “Si fuera factible, seríamos partidarios de no conceder tal beneficio fiscal por el mero hecho de constituirse en cooperativa, sino que se exigieran otra serie de condiciones para merecerlo” (*Cooperación*, octubre 1962).
442. “Al movimiento cooperativo hasta el presente le faltan dos soportes esenciales: técnicos superiores y las mujeres” (*TU*, diciembre 1964).
443. “El fin último de una cooperativa no es el de hacer un número mayor o menor de ricos autosatisfechos, sino el de hacer hombres en todo el sentido de la palabra” (*Cooperación*, agosto 1962).
444. “Cuando se concibió la idea de formar nuestras cooperativas, casi todos llevábamos algo más noble dentro, sin que supusiera renuncia a razonables deseos de promoción en régimen de solidaridad” (*TU*, octubre 1965).
445. “Las posiciones reivindicativas sin una comprensión total del problema empresarial no tienen sentido en una cooperativa” (*TU*, noviembre 1967).
446. “Pidamos a nuestras entidades, como sociedades de personas que son, las características de empresas competitivas, pero no las que correspondan a una congregación religiosa y mucho menos a una guardería infantil” (*TU*, febrero 1969).
447. “Las cooperativas no deben ser mundos cerrados, sino centros de irradiación social: no vivimos en un mundo conquistado, sino en campo de batalla por la justicia social y orden humano y justo” (*PJA*, n. 433).
448. “Sería mutilado o maltusiano nuestro concepto cooperativo como sería ridícula nuestra valoración de un régimen de solidaridad si no fuéramos viendo algo más que una hermandad ceñida y confinada en los límites de cada una de las comunidades de trabajo” (1964 en *EN, Tomo V*, p. 42).
449. “Sería muy pobre el concepto que pudiera tener el mundo de un cooperativismo que no sirviera para nada más que crear otras minorías con más elevado grado de bienestar” (*Cooperación*, febrero 1962).
450. “El aumento cooperativista no puede darse por satisfecho mientras nuestro mundo laboral no haya conquistado su libertad económica y social” (*Cooperación*, febrero 1962).
451. “Uno de los peligros de que las cooperativas entren en “moda” es que se acepten o se impongan las mismas sin mayor trascendencia que la de una indumentaria para el buen parecido o simple sintonización social” (*TU*, mayo 1961).

452. “El cooperativismo no tiene por misión el enriquecer a unos cuantos arriestados sino servir a la promoción de la clase trabajadora” (*Cooperación*, noviembre 1962).
453. “Sería preciso que reconozcamos que no hemos adoptado el cooperativismo para “camuflar” con este traje un espíritu capitalista y para crear nuevos burgueses sin preocupaciones por quienes son también hombres e hijos de Dios y se merecen nuestra colaboración” (*Cooperación*, enero 1963).
454. “En el futuro los hombres seguirán a quienes mejores esperanzas sepan provocarles y entendemos que el cooperativismo debe ocupar un lugar de vanguardia en todo lo que responda a anhelos y valores humanos” (*TU*, enero 1965).
455. “Es preciso hacer la revisión y el balance en orden a la vigencia de los valores morales que han dado vida a nuestro cooperativismo” (*TU*, febrero 1965).
456. “Puede ser la tumba del cooperativismo el espíritu burgués que no es otra cosa que la prevalencia del espíritu de comodidad, de egoísmo cerrado o de simple vegetar al amparo de logros pasados y tal vez ajenos” (*TU*, febrero 1965).
457. “También puede ocurrir que el cooperativismo aparezca más o menos desfigurado cuando sus adeptos han tratado de emplearlo sin estar identificados con su espíritu y exigencias básicas” (*TU*, enero 1968).
458. “Indudablemente, nuestro cooperativismo va arrojando resultados valiosos para un pueblo ingobernable y secularmente amante de su libertad” (*TU*, enero 1968).
459. “¿Va a seguir siendo el cooperativismo una solución concreta e inmediata para un sector favorecido o se va a perseguir conscientemente la integración, la generalidad y la reforma de estructuras?” (*TU*, diciembre 1969).
460. “La transformación social debe ser el signo de nuestro desarrollo más que la pura opulencia y disponibilidad individual de recursos económicos. El cooperativismo que se contentara con lo segundo no nos sirve” (*TU*, octubre 1970).

7. Un horizonte social emancipador, económicamente acreditado

7.1. Un nuevo orden social

461. “Nuestro compromiso cooperativista no puede perder de vista la meta de un nuevo orden social y hemos de aplicar nuestro esfuerzo para su implantación, si no queremos quedarnos con un cooperativismo de vía estrecha” (*Cooperación*, noviembre 1962).

462. “El movimiento cooperativista está alimentado por un espíritu de solidaridad abierta. Su meta está lejos y en lo alto: construir un régimen cooperativista, solidario a escala mundial” (*PJA*, n. 434).

463. “El movimiento cooperativo será un fenómeno pasajero en tanto no se proyecte y se desarrolle en la periferia social, en el ámbito de las relaciones sociales y económicas” (*TU*, septiembre 1964).

464. “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” (*TU*, enero 1971).

465. “La cooperación es una auténtica integración del hombre en el proceso económico y social, que configure un nuevo orden social; os cooperativistas deben concurrir hacia ese objetivo final a una con todos los que tienen hambre y sed de justicia en el mundo del trabajo” (*PJA*, n. 432).

466. “Debemos aprestarnos para que un nuevo espíritu de solidaridad entre hombres y pueblos contribuyan a acelerar el progreso hasta el límite alcanzable de desterrar totalmente la miseria: miseria material y social” (*TU*, junio 1961)

467. “El objetivo fundamental de un movimiento social hoy no puede ser otro que la promoción de estructuras más acordes a la dignidad y libertad humana en el marco de una solidaridad amplia y generosa” (*Cooperación*, febrero 1964).

468. “El mundo progresa en la medida que se institucionalizan las exigencias morales y sociales, nobles y elevadas” (*EHC*: 341).

469. “No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio” (*PJA*, n. 29).

470. “Lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico debe autenticarse por lo social” (*PJA*, n. 8).

471. “No confiemos en emancipaciones que carezcan de base económica y si queremos que el cooperativismo sea una verdadera liberación del trabajador, es preciso que aceptemos la implicación y responsabilidad económica precisa para que nuestras entidades sean fuertes sobre base propia” (*PJA*, n. 501).
472. “El desarrollo económico representa un progreso humano y constituye un verdadero deber moral” (*PJA*, n. 269).
473. “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”. (*PJA*, n. 019).
474. “La superación de las servidumbres individuales sólo se logra consolidando estructuras comunitarias de amplia base social” (*PJA*, n. 315).
475. “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” (*TU*, septiembre 1968).
476. “No debemos olvidar que nuestras cooperativas tienen que ser en todo momento una plataforma de servicio al País” (*TU*, julio-agosto 1973).
477. “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” (*PJA*, n. 86).
478. “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” (*PJA*, n. 117).
479. “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” (*PJA*, n. 270).
480. “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” (*PJA*, n. 299).
481. “Si hasta ahora nuestra aportación al pueblo ha consistido en esta experiencia cooperativa, en adelante deberíamos ofrecer un desarrollo comunitario, pero caracterizado por su previsión y coherencia” (*PJA*, n. 126)

482. “El distintivo más conocido de los vascos en el ancho mundo es el ansia de libertad; alimentémosla ahora con ánimo de rectitud y el Trabajo y la Solidaridad nos traerán el progreso de nuestro pueblo” (*PJA*, n. 309)

483. “[...] 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” (*PJA*, n. 546).

7.2. Una revolución moral, económica y democrática

484. “La revolución económica será moral o no será. La revolución moral será económica o no será” (*PJA*, n. 383).

485. “No podemos caer en un “humanismo” sin adecuado soporte material y estructural” (*Cooperación*, Julio 1962).

486. “[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” (*PJA*, n. 319).

487. “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” (*PJA*, n. 326)

488. “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” (*PJA*, n. 349).

489. “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” (*PJA*, n. 354).

490. “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” (*PJA*, n. 381)

491. “La sociedad o la comunidad no existe a impulsos de puros instintos, sino con normas de relación y convivencia” (*EHC*: 370).

492. “Debemos aceptar con la misma dignidad la servidumbre de las leyes económicas como de las físicas, poniendo a salvo los mismo en un caso que en otro las exigencias fundamentales de nuestras personas” (*EHC*: 763).

493. “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” (*Cooperación*, agosto 1961).

494. “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” (*Cooperación*, mayo 1962).

495. “¿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?” (*Cooperación*, junio 1962).

496. “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” (*Cooperación*, septiembre 1962).

497. “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” (*Cooperación*, septiembre 1962).

498. “¿Qué es el bien universal? Orden, justicia distributiva, probidad de costumbres y suficiencia de bienes materiales” (*Cooperación*, septiembre 1962).

499. “El bienestar social propiamente dicho no lo hemos de lograr sin el progreso moral, que implica la primicia y prevalencia de los valores personales y morales con la consiguiente supeditación de otras fuerzas a sus exigencias” (*Cooperación*, abril 1963).

500. “No podemos hablar de comunidad allí donde las relaciones y la convivencia se basan en situaciones de fuerza” (*Cooperación*, junio 1964).

501. “La riqueza económica de un pueblo no consiste en la abundancia de bienes, sino en su justa distribución” (*Cooperación*, junio 1964).
502. “Se trata de llegar a la sociedad rica más que a una sociedad de ricos” (*TU*, agosto 1964).
503. “A largo plazo no hay oposición entre los intereses técnicos y científicos y los aspectos morales y humanitarios” (*TU*, marzo 1965).
504. “En los países técnicamente poco desarrollados es la mano de obra y la capacidad humana la que se despilfarra” (*TU*, septiembr 1965).
505. “En una sociedad de cierto nivel de formación la participación de todos sus miembros se hace inevitable” (*TU*, septiembre 1965).
506. “Una aspiración irrenunciable de nuestro compromiso debe ser promover y apoyar las transformaciones socio – económicas que entrañaren nuevas formas de sociedad con mejores oportunidades de educación de salud, de trabajo y descanso” (*TU*, junio 1974).
507. “Los grandes ideales no necesitan ser precisamente asequibles para que puedan sernos útiles” (*TU*, diciembre 1966).
508. “El futuro que ofrece la versión neo-capitalista del mundo es económicamente deseable pero humanamente insoportable” (*TU*, septiembre 1968).
509. “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. Ayuda a construir una convivencia más justa, pero sensible y tensa.” (*TU*, enero 1969).
510. “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” (*TU*, enero 1971).
511. “La democracia leal y honestamente sentida y practicada no puede detenerse en sus formalidades y expedientes administrativos de sufragio, sino que ha de tener un impacto y reflejo tanto en los campos educativos y sociales, como en los económicos, y financieros mediante el consiguiente proceso de institucionalización” (*TU*, enero 1976).

512. “Hoy en día, en los umbrales de la revolución científico-técnica, aparece la necesidad del desarrollo del hombre en toda su capacidad creativa, pues esto es imprescindible para que el mundo siga avanzando. Pero esta necesidad del desarrollo integral de la persona, choca contra las estructuras dictatoriales de los dos sistemas ideológicos, capitalista y comunista” (TU, julio-agosto 1973).

513. “Si nos fijamos en el hombre dentro de la sociedad, vemos que en los países comunistas tiene una democracia económica y en los países capitalistas una democracia política. Pero analizando su vida de trabajo, los dos viven en empresas donde el poder está fuera de ellos. En las estructuras comunistas el poder está en el partido y en los capitalistas en el gran capital” (TU, julio-agosto 1973).

514. “El hombre en una sociedad autogestionada, debería participar en todas las instituciones en las que está inmerso. En general vemos que el ciudadano es un ser pasivo, y que casi todas las estructuras son autoritarias” (TU, julio-agosto 1973).

515. “Los estudiantes e intelectuales dirigentes del movimiento de Mayo, querían conseguir que el hombre fuese liberado de las presiones a las que está sometido en la sociedad. Para conseguir esto, debía participar realmente en su funcionamiento. A esto le podíamos llamar, una lucha por la libertad real y no la aparente que nos da la sociedad” (TU, julio-agosto 1973).

