



# PENSAMIENTOS DE ARIZMENDIARRIETA PARA EL SIGLO XXI

---

---

Bases para una Economía de Cooperación  
*Actualizado a un lenguaje de igualdad de género*

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

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

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

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

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

*Por otra parte, la Fundación Arizmendiarieta agradece, de forma especial, la labor desinteresada realizada por Ana Armesto Campo, Cristina Murillo Gómez y Ana Sancho Martínez para actualizar los términos utilizados por Arizmendiarieta en su tiempo y adaptarlos a un lenguaje de igualdad de género.*

© Arizmendiarieta Kristau Fundazioa

ISBN: 978-84-09-22739-6

Depósito legal: BI-01314-2020

La reproducción, distribución, publicidad o transformación de esta obra requiere necesariamente el consentimiento de sus titulares, salvo excepciones establecidas por la Ley.

# Sumario

<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ACTITUDES Y VALORES PERSONALES A PROMOVER</b>	<b>9</b>
Esfuerzo, sacrificio, trabajo	9
Responsabilidad, implicación, compromiso	11
Autoexigencia, ambición de logro, no autocomplacencia	13
Cooperación, solidaridad, generosidad	17
Orientado a la acción, coherencia con el discurso	21
Sentido práctico, pragmatismo	22
Otros valores morales	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA EMPRESA</b>	<b>27</b>
Relativos a la identidad de la empresa	27
Proyecto compartido. Corresponsabilidad y participación	31
Formación e información	34
Aspectos varios	36
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>EL PROYECTO SOCIAL. VALORES COLECTIVOS A PROMOVER</b>	<b>39</b>
Desarrollo económico y desarrollo humano	39
Cooperación, solidaridad, trabajo	42
Cultura social, realismo y revisión crítica	45
Valores morales y coherencia	49
Aspectos varios	52

# ACTITUDES Y VALORES PERSONALES A PROMOVER

---

---

## Esfuerzo, sacrificio, trabajo

1. La primera ley de la vida es la ley del esfuerzo.
2. 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 alguien.
3. 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.
4. Para vivir con dignidad hay que abrazar el trabajo.
5. Entre nosotros y nosotras el título nobiliario más universalmente aceptado y admirado ha sido el del trabajo.

6. A quienes nos ha tocado en herencia un país no pródigo en medios debemos compensar sus limitaciones con un redoblado esfuerzo e ingenio.

7. ¿Que otras personas nos ayuden, nos presten dinero, cooperen para que no debamos pensar ni sentir nada más que en lo que nos vendría bien?

8. La autogestión es una utopía, siempre en una búsqueda de la superación de la persona.

9. 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.

10. Aquí no estará de más reproducir el texto esculpido en piedra en una de las casas solariegas de Mondragón: «*Solus labor parit virtutem et virtus parit honorem*», esto es, 'Donde no hay esfuerzo no hay virtud y tampoco honor sin virtud'.

11. El trabajo no es un castigo de Dios, sino una prueba de confianza dada por Dios a las personas haciéndoles colaboradoras suyas.

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

13. El trabajo es la prestación que nos hace a las personas acreedoras a una consideración de hombres y mujeres, y como tales

contemplamos en la vida otros quehaceres además de asegurar una subsistencia.

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

\*\*\*

## Responsabilidad, implicación, compromiso

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

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

17. Las personas subordinadas competentes acaban imponiendo la retirada de las autoridades incompetentes.

18. 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.

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

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

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

22. Toda persona cooperativista debe considerarse a sí misma, cuando menos, como alguien comprometida a ser madura.

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

24. Sociedad rica y estable es aquella que se compone de instituciones vivas y movidas por la conciencia de personas

inteligentes y libres. Para promocionar tales ciudadanos y ciudadanas, bueno será que empecemos por considerar como tales a quienes queremos que colaboren en el empeño.

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

\*\*\*

## Autoexigencia, ambición de logro, no autocomplacencia

26. Siempre hay un paso más que dar.

27. La rebeldía humana siempre es invencible.

28. La mejor manera de mantener los niveles conquistados consiste en despertar pasiones nobles por metas cada vez más amplias.

29. Cuanto más lejos, más alto está la meta de una persona o de un movimiento, tanto más se retrasa o se elimina la curva de la decadencia que amenaza a las personas y, más aún, a los pueblos, a los grupos.

30. No debemos vivir con el regusto de las conquistas pasadas, sino con el ánimo tenso de la conciencia de las necesidades presentes y futuras.

31. La escasez no ha sido mayor inconveniente para que progresaran quienes han tenido iniciativa y decisión y los lamentos no han conducido a nada a quienes optaron por la pasividad.

32. Nos comprometimos a ser personas empresarias más que propietarias inmovilistas y comodonas.

33. Menos exclusión y más integración, más fidelidad a los propios deberes, más exigencia de cada cual para sí y más dedicación a los y las demás.

34. El mundo no se nos ha dado simplemente para contemplarlo, sino para transformarlo, y esta transformación no se hace con los brazos, sino primero con las ideas y los planes de acción.

35. El signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse.

36. Las circunstancias, se ha dicho, no son ni buenas ni malas, son lo que cada persona quiere que sean. Las oportunidades existen para quien se decide por las mismas.

37. Marcharemos bien en tanto en cuanto en nuestras filas no haya personas desamparadas, pero tampoco demasiado aseguradas por el esfuerzo ajeno.

38. ¿Cuántos hábitos de una burguesía caduca o trasnochada estamos reviviendo y presumiendo de personas progresistas, resultando conservadoras y tradicionalistas de la peor ralea?

39. Lo que más difícilmente puede disculparnos es la ausencia de un espíritu de superación.

40. Sentirse satisfechos y satisfechas es un lujo intolerable, es una actitud que la conciencia humana y social no puede consentir en quienes quisieran vivir decentemente.

41. Todos los tiempos son malos para quienes se dejan avasallar por las circunstancias.

42. Las esperanzas y los derechos de las personas trabajadoras por un orden nuevo tienen por delante la tentación de obtención de ventajas inmediatas.

43. Sin algún riesgo no se logra nada.

44. Las personas no deben dejar de lado sus aspiraciones de superación, sino disciplinarlas y jerarquizarlas.

45. Cuidado con la acumulación vitalicia de privilegios.

46. El mayor riesgo que puede correr hoy una persona es sentirse satisfecha de lo que ha acumulado para pensar en vivir al respaldo de lo alcanzado.



47. Testigos somos de muchas obras excelentes que se han venido abajo tan pronto como sus realizadores y realizadoras aflojaron el esfuerzo o se sintieron satisfechos y satisfechas de su trabajo.

48. Pocas tentaciones tan sutiles encontraremos en nuestra tarea como la de sentirnos satisfechos y satisfechas.

49. 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.

50. No construirán el mundo nuevo, el orden social humano y justo las «personas satisfechas» ni se nos regalará sin riesgo y esfuerzo común y progresivo.

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

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

53. 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.

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

\* \* \*

## Cooperación, solidaridad, generosidad

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

56. La cooperación es la proclamación de los derechos de las personas 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 quienes con cuyo concurso cuenta.

57. La persona y la sociedad encontrarán la forma mejor de satisfacer las necesidades por el cauce de la cooperación.

58. 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.

59. La Cooperación es incompatible con todo tipo de servidumbre humana.

60. La Cooperación es un complejo de principios, una doctrina más que una concreción estructural acabada.

61. Los principios cooperativos tienen que proyectarse en fórmulas prácticas viables y apropiadas a las circunstancias: quien las interpretara con otra rigidez sería una persona dogmática que haría muy mal servicio a la verdadera Cooperación.

62. La Cooperación es la proclamación definitiva de los valores personales y morales en la promoción económico-social.

63. La Cooperación es una auténtica integración de la persona en el proceso económico y social, que configura un nuevo orden social: los y las cooperativistas deben concurrir hacia ese objetivo final a una con todas las personas que tienen hambre y sed de justicia en el mundo del trabajo.

64. 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.

65. Las colaboraciones anónimas resultan de ordinario la clave del éxito de las más importantes empresas humanas.

66. La fórmula de la persona que quiere triunfar: no luchar en solitario.

67. La existencia de diversas ideologías o formas de interpretar el mundo no supone que una sea la verdadera y que nos pasemos la vida tratando de descubrir cuál es ésta. Pero esto no supone que la sociedad deba funcionar en comportamientos estancos, sino que unas y otras personas, desde plataformas distintas, no solo pueden, sino que deben cooperar en la búsqueda y andadura del camino que les conduce al cambio.

68. Cada uno y cada una aisladamente suponemos poco. En cambio, las personas unidas son capaces de las mayores proezas.

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

70. No personas solitarias, sino solidarias.

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

72. La solidaridad es una exigencia afectiva y un resorte activo para la persona madura.

73. Para poder contar con las y los demás debemos comenzar por contar seriamente cada persona consigo misma; es indispensable comenzar el proceso de solidaridad apoyándose cada cual más en la reflexión, recurriendo a un sentido crítico objetivo.

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

75. Lo que originariamente nos hace personas solidarias es la capacidad efectiva de comunicación hacia nuestras 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.

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

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

78. Para ser personas sociales y solidarias de verdad todas las personas debemos de pensar más en aportar que en recibir.

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

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

81. La verdad a secas es que todas las personas nos debemos más las unas a las otras, y el presente condiciona el futuro.

82. No puede una persona sentarse indefinidamente a la mesa de otra, sin aportar jamás nada.

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

\*\*\*

## Orientado a la acción, coherencia con el discurso

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

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

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

87. Se califican las realidades, no las buenas intenciones.

88. Nunca ha sido la retórica lo que ha destacado a los hombres de nuestra tierra.

89. Las personas que pudieran hacer bellas formulaciones, pero que no fueran capaces de rubricarlas con hechos, no nos sirven.

90. El simple hecho de estar una persona integrada en régimen social y comunitario no le disculpa de ser acreedora a la calificación de «explotadora» si el comportamiento en todas sus vertientes no es coherente.

91. Las personas «vivas y listas» indeseables pueden florecer en todos los ámbitos.

92. Hay cooperativistas «de pico» y cooperativistas «de pala».

93. Hay quienes especulan con cosechar sin sembrar.

94. Lo que se nos echa en cara a las personas cristianas, y no sin razón, es que tenemos una doctrina y practicamos otra.

\* \* \*

## Sentido práctico, pragmatismo

95. El ideal es hacer el bien que se puede y no el que se sueña.

96. Ser personas realistas y pragmáticas no quiere decir renunciar a los ideales, que no deben ser confundidos con quimeras y bellos sueños, sino aceptados como objetivos a realizar.

97. Menos triunfalismo y más realismo; menos palabrería y más hechos; menos profetas y más personas de palabra. Las buenas ideas son las que se saben traducir en obras y las buenas palabras las que cada cual sabe avalarlas con hechos.

98. Si esperamos a conocer mucho y a saber más para definirnos corremos el peligro de no definirnos nunca.

99. Hay circunstancias en las que efectivamente lo mejor resulta enemigo de lo bueno y en tales ocasiones está justificado aceptar el mal menor.

100. Las personas son las que deben poner orden en el mundo y dominarlo. La revisión y la reforma son quehaceres irrenunciables para ellas.

101. Más vale equivocarse que no hacer nada. Además, equivocándose se acaba aprendiendo a acertar.

102. Tampoco debemos dejar sin denunciar el peligro de contemplar magníficos objetivos finales sin actuar con eficiencia para lograrlos.

103. Juzgamos contraproducente que mentes despejadas malgasten sus energías e imaginación en lograr metas inalcanzables de indudable valor romántico pero propias de otras circunstancias.

\* \* \*

## Otros valores morales

104. Actuar y no ganar, crear y no poseer, progresar y no dominar.

105. Progresar no es adquirir más, sino ser más, actuar mejor, darse más.

106. Progresar en ser más que en poseer y ser actores en la vida socioeconómica más que objetos explotados.

107. El deber de ser buenas personas urge más que el derecho de ser felices.

108. Las personas constructoras de la grandeza de la humanidad son, ante todo, aquellas que consagran su vida a los valores espirituales y morales.

109. Debemos comenzar por considerar que todas las personas tienen igual dignidad y destino.

110. No hay elevación posible de las personas, del pueblo, sin que la presidan la razón y la virtud.

111. Uno de los rasgos dominantes de la mentalidad moral que hoy precisamos debe ser la tolerancia, cuyo objeto esencial es el reconocimiento del otro.

112. El diálogo no concuerda con inquisiciones e intolerancias de ningún género.

113. Las personas están hechas en diálogo y para el diálogo. Diálogo en la realidad que le rodea, con otras personas, con el futuro que prevea.

114. La libertad es una pesada carga que sólo se consigue llevar con un entrenamiento participativo en todos los órdenes de la vida.

115. Ante el bien y el mal, la justicia y la injusticia, no se conciben vacilaciones.

116. El ideal vale más que el dinero.

117. Las ideas traducidas en palabras acreditan a las personas.

118. La comunicación es la sangre que nutre la comunidad.

119. Para practicar la crítica debidamente hace falta mucha dignidad y valor. De ordinario a las personas que se sienten impulsadas por móviles egoístas les puede resultar más cómodo y útil la adulación o un silencio de circunstancias.

120. 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.

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

\* \* \*

### Relativos a la identidad de la empresa

122. 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.

123. De conformidad con la Doctrina Social de la Iglesia, la empresa debe ser una comunidad de personas en la que dichas personas han 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.

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

125. Nuestra misión es demostrar a la sociedad que la empresa puede organizarse de forma más humana y que a las personas se

las puede tratar como su dignidad lo requiere sin detrimento de la productividad, sino todo lo contrario.

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

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

**128.** 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.

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

**130.** Podemos y debemos pensar en la promoción de estructuras distintas a la capitalista y nadie mejor que nosotros y nosotras, las personas trabajadoras, podemos y debemos ser sus agentes.

**131.** 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 algunos de nuestros postulados sociales.

**132.** 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.

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

**134.** En una sociedad posindustrial, no hay duda de que el desarrollo de las capacidades creativas de las personas será la mayor fuente de riqueza.

**135.** En una empresa autogestionada habría que dar más importancia a la promoción de las personas, buscando su participación en las decisiones internas y sobre todo ayudándoles en su formación integral.

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

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

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

139. 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 del empresariado como de las personas trabajadoras.

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

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

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

143. 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.

\*\*\*

## Proyecto compartido.

### Corresponsabilidad y participación

144. La empresa, cuando efectivamente es una comunidad de personas, no entraña más que ventajas para todas ellas.

145. Al referirnos a la cooperación, sobre todo en la industria, lo hacemos en su sentido más profundo, sin tener en cuenta las posibles fronteras de la ordenación jurídica, sino el espíritu que marca la pauta para una acción concreta hacia el estrechamiento de las relaciones laborales en verdaderas comunidades económicas.

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

147. 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.

148. 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.



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

150. La más inaplazable necesidad es, sin duda, la de la reforma de las estructuras y concretamente para nosotras, las personas trabajadoras, la de la empresa en cuyo seno trabajamos.

151. 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.

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

153. Hagamos acto de presencia en la plataforma social como mayores de edad y ciudadanos y ciudadanas 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.

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

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

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

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

158. Las personas trabajadoras deberían conocer los resultados económicos de su empresa.

159. 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.

160. La negociación colectiva ha de implicar algo más que las necesidades de subsistencia, abordando otras cuestiones como son su progresiva preparación e integración en la vida económica y social, en el correspondiente juego de responsabilidades y previsión.

\*\*\*

## Formación e información

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

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

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

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

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

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

167. La información tiene un valor multiplicador por excelencia, en la medida que la capacidad receptora de las personas 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 las personas trabajadoras por encima de los objetos inmediatos, como puede ser un anticipo mejor o peor.

168. Si queremos personas trabajadoras comprometidas y conscientes, elevémoslas en la esencia más noble: en sus conocimientos, para que tengamos, finalmente, personas implicadas y no literalmente dadas de alta en la empresa, que están en la empresa para vivir y, a lo más, para aguantar lo que le ha tocado a una encima, en medio de una frustración y del ahogo.

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

170. Las personas con responsabilidades ejecutivas están activamente preocupadas por la gestión inmediata y valoran lo urgente y no lo importante. Quizá sean víctimas, a la larga, de falta de sensibilidad hacia lo que es clave en la versión autogestionaria: formación e información permanente.

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

\*\*\*

## Aspectos varios

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

173. Si entre nosotros y nosotras 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 insostenibles.

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

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

176. No lamentos, sino acción, acción para la reconstrucción deseada de la sociedad.

177. Nadie se desentiende de su interés material, pero al no desligarlo del interés del prójimo, se moviliza a la persona íntegra, a la egoísta y materialista, y a la altruista y espiritualista.

178. Cuando el afán de lucro es el eje de la estructura y desenvolvimiento de las fuerzas de trabajo, estamos despejando el trabajo de su mejor timbre de gloria.

179. La clave de la organización empresarial que nos tiene que preocupar a los y las cooperativistas es la productividad.

180. Productividad: ésta es la palabra mágica y al mismo tiempo el termómetro al que hay que recurrir cada jornada para ver si se marcha bien.

181. ¿No será que la pericia y la habilidad de las personas con responsabilidades ejecutivas 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 ésta es también un factor de primer orden para la supervivencia en un mundo de feroz competencia?

182. Es fácil hacerse acreedora a persona simpática al enarbolar la «divisa humanista» que a la postre difícilmente se soportaría en la encarnizada lucha de la competencia.

183. El arte de dirigir ha sido sustituido por la ciencia de organizar y de prever.

184. El mayor invento desde que se creó el lenguaje ha sido el proceso de invención disciplinada.

185. La satisfacción es una morfina peligrosa en los y las responsables de una empresa moderna.

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

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

188. 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.

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

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

191. Está demostrada la importancia que tiene para la integración de la persona trabajadora en la empresa el «agravio comparativo», incluso por mínimas causas.

\* \* \*

# EL PROYECTO SOCIAL. VALORES COLECTIVOS A PROMOVER

---

---

## Desarrollo económico y desarrollo humano

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

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

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

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

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

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

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

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

200. 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.

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

202. El crecimiento por el crecimiento no nos interesa, y menos el desarrollo económico que no pudiera dar de sí un cultivo más amplio de valores humanos y sociales.

203. El porvenir más sobresaliente en la aventura del progreso pertenece a aquellas instituciones susceptibles de concentrar y organizar el esfuerzo humano.

204. Quién sea capaz de creer más y de albergar una esperanza mayor en las posibilidades de los hombres y de las

mujeres será capaz de seguir empujando a la humanidad hacia adelante.

205. Educación, trabajo y ahorro: tenemos que considerarlas como tres dimensiones de un mismo problema, el problema de la promoción social de las personas y de los pueblos.

206. Cada vez es más interesante, en la medida que la persona joven avanza en su formación y en su edad, que su imagen de estudiante se identifique más con la de persona trabajadora, si efectivamente nos interesa que el trabajo y la cultura no sean dos polos distantes, y, por tanto, acaben en dos mundos antagónicos.

207. Trabajo y estudio deben ir de la mano. Nunca hay que dejar de atender a las posibilidades de quienes trabajan ni minusvalorar las opciones de trabajo de cuantas personas en el estudio se atascan o se cansan. La igualdad de oportunidades debe seguir aplicándose a lo largo de la vida si efectivamente queremos que nuestras comunidades sean fluidas.

208. En una humanidad progresista, las personas deben ser más dueñas de sus actos, para lo que necesitan una formación permanente y un trabajo en empresas autogestionadas.

209. En los países técnicamente poco desarrollados es la mano de obra y la capacidad humana la que se despilfarra.

210. Hemos comprendido que la principal servidumbre, la primera y más grave esclavitud, es la pobreza intelectual.

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

212. 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.

\* \* \*

## Cooperación, solidaridad, trabajo

213. Las necesidades unen, las ideas separan.

214. Nuestro país necesita del esfuerzo de todos y todas. 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.

215. No se debe dejar en el desamparo 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.

216. Nuestro pueblo es consciente de que su nivel de bienestar y fuerza ha procedido del potencial de trabajo de sus hijos e hijas. 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.

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

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

219. 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 todas y la gloria sea también común.

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

221. La convivencia humana se da en la medida en que las personas saben aceptarse unas a otras tal como son, con las singularidades e índole de cada una.

222. Necesitamos 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 nos proporcione las compensaciones superiores a nuestro propio esfuerzo o sacrificio.

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

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

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

226. 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 y las demás.

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

228. 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.

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

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

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

232. La revolución hoy se llama «participación».

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

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

\*\*\*

## Cultura social, realismo y revisión crítica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

244. Esta experiencia corresponde a un nuevo espíritu de confianza en las personas y en su capacidad. Revive en este caso el sentido de libertad, dignidad y justicia, fehacientemente acreditadas en las instituciones tradicionales y democráticas de nuestra tierra y, por

tanto, exponentes de la idiosincrasia de sus hombres y mujeres. Una de nuestras características ha sido el sentido práctico, el de saber actuar en el ámbito de las posibilidades sin indiferencia ni renuncia a los ideales. Se ha sabido aglutinar y no malograr las oportunidades en interés común.

245. 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.

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

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

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

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



250. 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 y las cooperativistas un papel muy importante que realizar.

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

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

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

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

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

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

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

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

\* \* \*

## Valores morales y coherencia

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

260. Estamos en buen camino y con la resolución de no detenernos en ninguna meta mientras la libertad y la justicia puedan precisar nuestra colaboración.

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

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

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

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

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

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

267. La mayor parte de nuestros sufrimientos están originados por la falta de voluntad, de atención, de amor, de tolerancia, que nos tenemos unas personas a otras.

268. ¿Dónde están entre nosotras esas personas o jóvenes idealistas, entusiasmadas de los ideales de justicia y verdad capaces de sacrificar en cualquier momento sus propios intereses, su propia comodidad, su posición agradable... abnegadas, heroicas, prontas a todo para llevar a la práctica los postulados de la justicia y de la caridad? ¿Dónde están y cuántas son?

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

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

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

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

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

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

275. 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.

\*\*\*

## Aspectos varios

276. 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.

277. 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 socioeconómico, coherente con la dignidad de las personas y las exigencias de las comunidades humanas.

278. Hoy atraviesa la humanidad una crisis que acaso no haya tenido otra igual en la historia.

279. Hemos de admitir que la razón puede y debe ser capaz de crear la fuerza para no quedar en pura especulación y el mundo del trabajo ha de cobrar conciencia de la fuerza que puede poner al servicio de sus legítimas aspiraciones.

280. La reforma estructural de la empresa repercute necesariamente en la reforma de todo el sistema capitalista.

281. El gran quehacer de cada generación es la superación del pasado.

282. No debemos vivir con el regusto de las conquistas pasadas, sino con el ánimo tenso de la conciencia de las necesidades presentes y futuras.

283. La tarea que se presenta en los años futuros a quienes se dedican a la política del mundo entero no puede ser más ardua e ingente. Se trata nada menos que de atender al bien común universal.

284. ¿Qué es el bien universal? Orden, justicia distributiva, probidad de costumbres y suficiencia de bienes materiales.

285. Necesitamos materializar hoy nuestras buenas disposiciones en compromisos sociales, en la creación e impulso de instituciones adecuadas.

286. Lo bueno que no se promueve se acaba, como termina siendo poco generosa la naturaleza que no se cultiva.

287. No podemos hablar de comunidad allí donde las relaciones y la convivencia se basan en situaciones de fuerza.

288. No es difícil observar que mientras unas instituciones pujantes en el pasado quedan caducas, van tomando cuerpo otras que parecían entonces utópicas.

289. El progreso requiere la colaboración de la mayoría, pero contando por delante con el impulso creador e innovador de una minoría.

290. Los caminos no nacen espontáneamente y la mayoría exigen para su construcción luchas penosas.

291. La promoción social no es una ruta en la que se puede vivir contemplando lo construido.

292. La teoría apoyada en unas realizaciones tendrá una fuerza y eficacia a veces insospechadas.

293. Los grandes ideales no necesitan ser precisamente asequibles para que puedan sernos útiles.

294. No es lo mismo crecer que madurar. La observación es aplicable tanto a personas físicas como morales, tanto a hombres y mujeres como a instituciones sociales.

295. El futuro que ofrece la versión neocapitalista del mundo es económicamente deseable pero humanamente insostenible.

296. 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.

297. No hay estructura humana capaz de dar respuesta satisfactoria a todas las personas.

298. Nuestro País, obligado a vivir y desarrollarse por lo que hoy somos capaces de crear sus hijos e hijas, necesita ensayar nuevos métodos de promoción.

299. Quedan por lograr metas más amplias y universales a las que no podemos ser indiferentes tanto por nosotros y nosotras como por todas las personas que estimamos solidarias en el ancho mundo socioeconómico.

300. 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.

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

\* \* \*

