

El Cooperativismo en el País Vasco: un modelo de desarrollo y sostenibilidad social en España

Ana Alejandra Quintero¹
Astrid Carolina Ortega Flores²

Recibido: 16/02/2025

Aceptado: 15/03/2025

RESUMEN

El cooperativismo en el País Vasco se ha consolidado como un modelo exitoso de desarrollo y sostenibilidad social en España, caracterizándose por su enfoque en la participación democrática, la equidad y la reinversión en la comunidad. El objetivo del artículo es analizar sus particularidades, impacto económico, innovación y contribución al desarrollo comunitario mediante una revisión documental. Los resultados destacan que las cooperativas vascas, especialmente el grupo Mondragón, han fomentado la estabilidad laboral, la innovación productiva y la cohesión social, logrando un equilibrio entre competitividad y bienestar social, su capacidad de adaptación a los cambios económicos y su apuesta por la formación continua han sido claves en su éxito. Además, han demostrado que el modelo cooperativo puede ser una alternativa viable frente a las estructuras empresariales tradicionales, promoviendo una economía más inclusiva y sostenible. En conclusión, el

¹ Licenciada en Historia (Universidad de Los Andes-ULA, Venezuela); M.Sc. en Historia (ULA, Venezuela); Cursante del Doctorado en Ciencias Humanas-Facultad de Humanidades y Educación (ULA, Venezuela). Docente e investigadora adscrita al Centro de Investigaciones Agroalimentarias «Edgar Abreu Olivo» (CIAAL-EAO), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes (ULA, Venezuela). Dirección postal: Av. Las Américas, Núcleo Liria, Edif. G «Leocadio Hontoria», 2do. piso, CIAAL, Mérida 5101, Venezuela. ORCID: 0000-0003-4091-3720. Teléfono-Fax: +58 274 2401031; +58 274 2403855; e-mail:analejandraquintero.1982@gmail.com

² Licenciada en Contaduría Pública (ULA, Venezuela). Asistente de Investigación adscrita al Centro de Investigaciones Agroalimentarias «Edgar Abreu Olivo» (CIAAL-EAO), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes (ULA, Venezuela). Dirección postal: Av. Las Américas, Núcleo Liria, Edif. G «Leocadio Hontoria», 2do. piso, CIAAL. Mérida 5101, Venezuela. e-mail:astridocumentacion@gmail.com

cooperativismo vasco en España representa una referencia internacional en el desarrollo socioeconómico basado en valores solidarios y participativos.

Palabras clave: Cooperativismo, desarrollo, economía, sostenibilidad y sociedad.

Cooperativism in the Basque Country, as a model of development and social sustainability in Spain

ABSTRACT

Cooperativism in the Basque Country has been consolidated as a successful model of development and social sustainability in Spain, characterized by its focus on democratic participation, equity and reinvestment in the community. The objective of the article is to analyze its particularities, economic impact, innovation and contribution to community development through a documentary review. The results highlight that Basque cooperatives, especially the Mondragon group, have fostered labor stability, productive innovation and social cohesion, achieving a balance between competitiveness and social welfare. Their ability to adapt to economic changes and their commitment to continuous training have been key to their success. Furthermore, they have demonstrated that the cooperative model can be a viable alternative to traditional business structures, promoting a more inclusive and sustainable economy. In conclusion, Basque cooperativism represents an international reference in socioeconomic development based on solidarity and participatory values.

Key words: Cooperativism, development, economy, sustainability and society.

Introducción

El cooperativismo en el País Vasco constituye un ejemplo emblemático de sostenibilidad social y económica dentro del ámbito español y europeo; este modelo empresarial se fundamenta en principios tales como la democracia participativa, la equidad, la solidaridad y la corresponsabilidad, lo que ha permitido a las cooperativas jugar un papel esencial en el fomento del desarrollo regional. A diferencia de las empresas convencionales, las cooperativas

se organizan en torno a la participación activa de sus miembros, quienes son tanto trabajadores como propietarios, lo que propicia una distribución más justa de los beneficios y una mayor capacidad de recuperación ante crisis económicas (De la Fuente Cosgaya, 2020).

El Grupo Mondragón, en España, es un modelo representativo, siendo una de las cooperativas más grandes del mundo y un motor de desarrollo para el País Vasco. Su red abarca diversos sectores, incluyendo la manufactura, la distribución, la educación y los servicios financieros, Mondragón da empleo a más de 80.000 personas y tiene un impacto significativo en el Producto Interno Bruto (PIB) regional. Según datos recientes, las cooperativas constituyen aproximadamente el 6% del PIB en Euskadi, alcanzando hasta el 11% en el sector industrial, lo que resalta su relevancia estructural en la economía vasca (El País, 2024).

El cooperativismo, más allá de su repercusión económica, ha promovido una notable cohesión social en la región, estableciéndose como un instrumento para reducir desigualdades, crear empleo de calidad y fortalecer el tejido comunitario (Garau, 2020). Este modelo ha evidenciado su eficacia en el marco de transformaciones globales, tales como la digitalización y la transición hacia una economía sostenible, destacándose por su capacidad de innovación y adaptación a nuevas realidades. En este contexto se puede indicar un ejemplo bastante interesante, como lo es la reciente conversión de Orbik Cybersecurity en la primera *start-up* tecnológica transformada en cooperativa en Euskadi, lo que subraya cómo este enfoque puede integrarse en sectores emergentes y atender las demandas actuales (Cadena SER, 2025).

En este orden de ideas, el presente artículo tiene como objetivo analizar el modelo de cooperativismo en el País Vasco como un ejemplo de desarrollo y sostenibilidad social en España, destacando sus características distintivas, su impacto económico y su contribución al desarrollo comunitario. A través de una exhaustiva revisión documental de estudios previos y fuentes bibliográficas, se busca proporcionar un análisis integral de cómo las cooperativas vascas han logrado consolidarse como un referente en la construcción de sociedades más equitativas y resilientes, al tiempo que se identifican los retos y oportunidades que enfrentan en un entorno globalizado y competitivo.

1. Concepto y principios fundamentales del cooperativismo

El cooperativismo se entiende como un modelo organizativo fundamentado en la asociación voluntaria de individuos que, a través

de la colaboración mutua y la autogestión, persiguen la satisfacción de necesidades compartidas, ya sean económicas, sociales o culturales (Ortmann & King, 2007). A diferencia de las empresas convencionales, las cooperativas colocan a las personas en un lugar preeminente sobre el capital, fomentando la participación activa y equitativa de sus integrantes. En efecto, este modelo se distingue por su carácter inclusivo, participativo y orientado al desarrollo comunitario, valores que lo posicionan como un referente en la búsqueda de la sostenibilidad social y económica; según Birchall & Ketilson (2009), las cooperativas sobresalen por su capacidad para generar empleo y estabilidad económica en períodos de crisis, gracias a su enfoque en la redistribución equitativa de los beneficios.

Así mismo, las cooperativas presentan características únicas que las diferencian de otras formas de organización empresarial, una de las más relevantes es su estructura democrática, donde cada miembro tiene derecho a un voto, sin importar el capital que haya aportado (Chaves & Monzón, 2018). Por tanto, esto garantiza la equidad en el proceso de toma de decisiones y promueve la inclusión. Adicionalmente, las cooperativas se centran en la sostenibilidad, tanto económica como social, a través de la reinversión de excedentes en beneficios colectivos o en iniciativas comunitarias. Desde este contexto se indica que otro aspecto significativo es su enfoque en la educación y formación de sus miembros, lo que impulsa el empoderamiento tanto individual como colectivo (ICA, 2020).

Los principios cooperativos, establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), constituyen los fundamentos esenciales que orientan el funcionamiento de las cooperativas. Ciertamente, estos principios abarcan, la membresía voluntaria y abierta; el control democrático por parte de los miembros; la participación económica de los socios; la autonomía e independencia; la educación, formación e información; la cooperación entre cooperativas; y el compromiso con la comunidad (ICA, 2020). Cada uno de estos principios enfatiza valores fundamentales como la democracia participativa, la solidaridad y la responsabilidad social. En este sentido, ha señalado Hansmann (1996) que estos principios no solo promueven la cohesión social, sino que también fortalecen la resiliencia económica de las comunidades en las que operan las cooperativas.

La importancia de la solidaridad y la cooperación se erige como un aspecto central del modelo cooperativo, varios estudios han evidenciado que las cooperativas juegan un papel crucial en la disminución de desigualdades y en la promoción del desarrollo sostenible (Restakis, 2010). En este contexto, las cooperativas no se

limitan a ser entidades económicas, sino que también actúan como plataformas de empoderamiento social que incorporan principios éticos y sostenibles en su funcionamiento cotidiano. Por lo tanto, el modelo cooperativo se presenta como una alternativa viable ante los desafíos económicos y sociales actuales.

2. El cooperativismo como modelo de desarrollo y sostenibilidad social

El cooperativismo ha sido reconocido como un modelo económico y social que promueve la sostenibilidad social a través de la igualdad, la solidaridad y la participación democrática. Según estimaciones de Hansmann (1996), las cooperativas son estructuras organizativas eficaces para reducir los problemas de exclusión y desigualdad porque permiten a sus miembros participar en la toma de decisiones y beneficiarse directamente de los resultados económicos. Del mismo modo, los principios del cooperativismo, establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), refuerzan la idea de que estas entidades promueven el desarrollo social a través de la autogestión y la responsabilidad comunitaria.

En una perspectiva más amplia, Pollet y Develtere (2004) subrayan que el cooperativismo ha desempeñado un papel crucial en la cohesión social, especialmente en comunidades vulnerables, las cooperativas crean empleos sostenibles y promueven finanzas y formación de sus miembros, lo que contribuye a mejorar las condiciones de vida y reducir la pobreza. En este sentido, el cooperativismo no es sólo un modelo económico, sino también una herramienta para empoderar a los ciudadanos y construir sociedades más justas e inclusivas.

El análisis del vínculo entre cooperativismo y sostenibilidad social ha sido abordado por Barba y Morales (2019), quienes subrayan que las cooperativas, al centrarse en el bienestar de sus miembros en lugar de la maximización de beneficios individuales, generan entornos más equitativos y resilientes. A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas suelen reinvertir sus utilidades en la comunidad, lo que contribuye a la creación de capital social y al establecimiento de redes de apoyo que favorecen la estabilidad económica y social a largo plazo.

Por otro lado, Novkovic (2008) sostiene que la gobernanza democrática en las cooperativas es crucial para la sostenibilidad social, ya que promueve la participación activa de los miembros en la gestión y en la distribución de los beneficios. Según Herranz y García (2021), este enfoque contribuye a la reducción de las desigualdades

económicas y fomenta la responsabilidad compartida en la toma de decisiones, lo que a su vez refuerza la cohesión social y la creación de una estructura comunitaria robusta. Asimismo, las cooperativas suelen impulsar valores como la igualdad de género y la inclusión, que son fundamentales para el desarrollo sostenible.

La conexión entre el cooperativismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 ha sido examinada por autores como Soboh, Lansink y Van Dijk (2012) y Herranz y García (2021), quienes subrayan que las cooperativas agrícolas y de trabajo asociado son esenciales para asegurar la seguridad alimentaria y promover una producción responsable. Al enfocarse en prácticas económicas que beneficien a sus comunidades y al medio ambiente, las cooperativas se alinean con la sostenibilidad social y ayudan a mitigar la vulnerabilidad económica de los sectores más desfavorecidos.

En este contexto, el cooperativismo no solo es un modelo de gestión empresarial, sino un mecanismo efectivo para promover la sostenibilidad social y la resiliencia comunitaria; estudios recientes como los de Roelants et al. (2019) resaltan que el cooperativismo ha demostrado una mayor resistencia en tiempos de crisis económicas y sociales en comparación con las empresas tradicionales, esto se debe a su enfoque en la solidaridad y la estabilidad laboral, factores que mitigan los efectos de recesiones y crisis financieras en sus miembros.

3. Importancia de las cooperativas para la cohesión social

Las cooperativas juegan un papel esencial en la cohesión social al incentivar la participación activa de sus miembros en la toma de decisiones y en la distribución justa de los beneficios. Según Birchall (2014) y Barba y Morales (2019), estas entidades fomentan valores como la solidaridad, la equidad y la democracia, lo que contribuye a la formación de comunidades más inclusivas y resilientes. A diferencia de las empresas convencionales, donde la propiedad y el control suelen estar en manos de unos pocos, las cooperativas permiten que sus integrantes sean tanto propietarios como beneficiarios, lo que refuerza el sentido de pertenencia y el compromiso con el bienestar colectivo.

En lo que respecta a la reducción de desigualdades, las cooperativas han demostrado ser herramientas efectivas para empoderar a grupos vulnerables y mejorar sus condiciones económicas. Autores como Roelants et al. (2019) y Birchall (2014) indican que estas organizaciones facilitan el acceso a empleo digno,

capacitación y servicios básicos, contribuyendo a cerrar las brechas económicas y sociales. Las cooperativas de ahorro y crédito, por ejemplo, han brindado a muchas personas excluidas del sistema financiero tradicional la posibilidad de acceder a créditos y oportunidades de emprendimiento, lo que ayuda a disminuir la pobreza y promueve la movilidad social.

El fortalecimiento del tejido comunitario es otro de los impactos significativos del cooperativismo, ya que fomenta la colaboración y la reciprocidad entre sus miembros. Novkovic (2008) resalta que las cooperativas generan redes de apoyo que refuerzan la seguridad económica y social, lo que es especialmente relevante en contextos de crisis o precariedad laboral. Además, estas organizaciones promueven la confianza y la cooperación entre individuos, facilitando la resolución de problemas colectivos y la implementación de soluciones sostenibles a nivel local.

Por último, la contribución de las cooperativas a la cohesión social y al desarrollo comunitario está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Según la Organización Internacional del Trabajo, las cooperativas juegan un rol crucial en la promoción del trabajo decente, la igualdad de género y el desarrollo sostenible. Al priorizar el bienestar de sus miembros y la comunidad en su conjunto, las cooperativas no solo fortalecen el tejido social, sino que también generan modelos económicos más justos y sostenibles para el futuro.

4. Breve historia del cooperativismo vasco

4.1. Origen y evolución histórica del cooperativismo en Euskadi, España

El cooperativismo vasco tiene sus raíces en la tradición de la economía comunitaria y solidaria que caracteriza a la sociedad vasca desde la Edad Media. En este particular, señalan Molina y Miguez (2008) que la organización de gremios y cofradías en el País Vasco sentó las bases para el desarrollo de un modelo cooperativo basado en la ayuda mutua y la autogestión. Sin embargo, el cooperativismo moderno en el País Vasco comenzó a consolidarse en el siglo XX, especialmente bajo la influencia de la doctrina social de la Iglesia y la necesidad de alternativas económicas en un contexto de crisis industrial.

En este orden de ideas, uno de los acontecimientos fundamentales en la historia del cooperativismo vasco es la fundación de Mondragón en 1956, por el sacerdote José María Arizmendiarieta. Según Whyte & Whyte (1991), la cooperativa Mondragón comenzó como una pequeña empresa industrial y creció hasta convertirse en la red de

cooperativas más grande del mundo. Arizmendiarieta impulsó un modelo basado en la participación democrática de los trabajadores, la reinversión de utilidades en la comunidad y la educación como pilar del desarrollo económico y social. En consecuencia, este enfoque ha permitido a las cooperativas de Mondragón resistir las crisis económicas y consolidarse como un referente mundial en la economía social.

Durante la década de 1970, el cooperativismo en el País Vasco experimentó un notable auge como resultado de la crisis industrial que afectó a España. Errasti (2015) señala que muchas empresas tradicionales en Euskadi se vieron obligadas a cerrar o a reducir su actividad, lo que llevó a que algunas de ellas se transformaran en cooperativas gestionadas por sus propios trabajadores, este proceso fue potenciado por la creación de instituciones como la Caja Laboral Popular, que ofreció financiación a las cooperativas y promovió su desarrollo. De este modo, el cooperativismo no solo contribuyó a la preservación de empleos, sino que también robusteció la economía local en un contexto de incertidumbre.

En las décadas de 1980 y 1990, el movimiento cooperativo en Euskadi se diversificó y consolidó, integrando sectores como la educación, la banca y la distribución comercial. MacLeod (1997) indica que la internacionalización de Mondragón y la formación de estructuras como el Grupo Eroski evidencian la capacidad de las cooperativas vascas para competir en el ámbito global sin renunciar a sus principios de gestión democrática y solidaridad. Por tanto, este período también se caracterizó por el reconocimiento institucional del cooperativismo en el marco autonómico del País Vasco, lo que facilitó el acceso al apoyo gubernamental y a normativas favorables.

En el siglo XXI, el cooperativismo en el País Vasco ha tenido que enfrentar retos contemporáneos, tales como la globalización y la automatización laboral. No obstante, investigaciones realizadas por Bretos y Marcuello (2017) sugieren que las cooperativas han sabido adaptarse a estas circunstancias a través de estrategias de innovación y diversificación. La flexibilidad en la gestión y la capacidad para tomar decisiones de manera colectiva han permitido que el modelo cooperativo se mantenga como un pilar fundamental del desarrollo económico y social en Euskadi. Además, la conexión de las cooperativas con la sostenibilidad y la economía circular refuerza su relevancia en un contexto de transformación constante.

En la actualidad, el cooperativismo en Euskadi se erige como un referente a nivel mundial y un modelo de cómo la organización empresarial fundamentada en la participación y la equidad puede

propiciar la prosperidad sin sacrificar los principios de justicia social. Según Calvo y Vázquez (2020), la experiencia del País Vasco evidencia que el cooperativismo no solo representa una alternativa viable al capitalismo convencional, sino que también puede ser un camino para promover modelos económicos más resilientes y sostenibles. Con un robusto tejido empresarial cooperativo, Euskadi continúa liderando la economía social en Europa y exportando su modelo a diversas regiones del mundo.

4.2. Factores socioeconómicos y culturales que propiciaron el desarrollo del cooperativismo en Euskadi, España

El desarrollo del cooperativismo en Euskadi se ha visto influido por diversos factores socioeconómicos y culturales que han propiciado la adopción de este modelo como alternativa sostenible ante las crisis económicas y los cambios estructurales en la región. Según Molina y Míguez (2008), la tradición comunitaria y el fuerte sentido de identidad colectiva del pueblo vasco facilitaron la creación de cooperativas como forma de resistencia a la precariedad laboral y la desigualdad social. Desde la Edad Media, las cofradías y corporaciones vascas han fomentado la ayuda mutua y la cooperación, sentando las bases de una economía basada en la participación y la igualdad.

La crisis industrial que afectó al País Vasco en la segunda mitad del siglo XX fue un factor determinante en la expansión del cooperativismo. Errasti (2015) señala que el declive de las industrias del acero y de la construcción naval provocó un desempleo masivo y un colapso de la estructura manufacturera, lo que ha obligado a muchas comunidades a buscar soluciones colectivas para garantizar sus medios de vida. En este contexto, el modelo cooperativo se ha consolidado como una respuesta eficaz para mantener la actividad económica y generar empleo sostenible. La transformación de las empresas en cooperativas autogestionadas permitió a los trabajadores tener un mayor control sobre su trabajo futuro, asegurando así la continuidad de sus actividades productivas.

Los factores económicos, junto con la cultura vasca y su profundo compromiso con los valores de solidaridad y trabajo colaborativo, fueron determinantes en el desarrollo del cooperativismo. Según MacLeod (1997), la Doctrina Social de la Iglesia y las ideas de José María Arizmendiarieta desempeñaron un papel crucial en la difusión de los principios cooperativistas en Mondragón y otras áreas del País Vasco. Arizmendiarieta promovió un modelo que priorizaba la educación, la capacitación técnica y la gestión democrática de las empresas, lo que permitió que las cooperativas no solo fueran

sostenibles desde el punto de vista económico, sino que también contribuyeran al desarrollo humano y a la cohesión social.

Por otro lado, el apoyo institucional y la adecuación del marco legal en Euskadi han sido elementos esenciales para el fortalecimiento del cooperativismo. En este orden de ideas, indican Calvo y Vázquez (2020), que el reconocimiento del cooperativismo en el Estatuto de Autonomía del País Vasco y la creación de entidades de apoyo financiero, como la Caja Laboral, han facilitado la expansión de este modelo; estas políticas han permitido a las cooperativas vascas acceder a financiación, incentivos fiscales y formación especializada, consolidándolas como un pilar fundamental en el desarrollo económico y social de la región.

5. El Grupo Mondragón como caso emblemático

5.1. Fundamentos y estructura organizativa del Grupo Mondragón

El Grupo Mondragón es el modelo más emblemático del cooperativismo vasco y una referencia mundial en economía social, fundado en 1956 en la localidad de Mondragón por el sacerdote José María Arizmendiarieta. Este conglomerado cooperativo ha logrado consolidarse como un modelo de desarrollo económico basado en la democracia participativa, la solidaridad y la autogestión. Según Whyte & Whyte (1991), la visión de Arizmendiarieta se centró en la educación y la formación técnica como pilares fundamentales para el éxito de las cooperativas, promoviendo la creación de instituciones educativas como la Escuela Profesional de Mondragón, que luego se convirtió en Mondragón Unibertsitatea.

La estructura organizativa del Grupo Mondragón se basa en una red interconectada de cooperativas que operan en diversos sectores, incluyendo industria, finanzas, distribución y conocimiento. Según Errasti (2015), una de las claves de su éxito ha sido la existencia de órganos de gobernanza democrática, en los que los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones. Por tanto, cada cooperativa dentro del grupo mantiene autonomía operativa, pero sigue los principios del intercambio, cooperación y solidaridad financiera, lo que ha permitido estabilidad y resiliencia ante crisis económicas.

Entre los elementos esenciales del modelo Mondragón está la Caja Laboral, una institución financiera establecida en 1959 con el objetivo de ofrecer crédito y asesoramiento a las cooperativas que forman parte del grupo. En este sentido, de acuerdo con Bretos y Marcuello (2017), la Caja Laboral ha desempeñado un papel crucial en la expansión del modelo, facilitando el acceso al financiamiento

para las cooperativas sin la necesidad de recurrir al sistema bancario convencional. Así mismo, Mondragón ha implementado mecanismos para la redistribución interna de recursos y empleo, lo que garantiza la sostenibilidad del grupo incluso en períodos de crisis económica.

En la actualidad, el Grupo Mondragón se posiciona como la cooperativa más grande del mundo, contando con más de 80.000 trabajadores y presencia en diversos países; su éxito radica en su capacidad de adaptación y su dedicación a la innovación. Por su parte, Calvo y Vázquez (2020) señalan que Mondragón ha logrado diversificarse en sectores clave, integrando nuevas tecnologías y fomentando la internacionalización sin sacrificar su identidad cooperativa. Su modelo organizativo continúa siendo objeto de estudio como una alternativa viable al capitalismo tradicional, evidenciando que es factible combinar la rentabilidad económica con la justicia social y la sostenibilidad.

5.2. Éxitos y desafíos a lo largo de su historia

A lo largo de su trayectoria, el Grupo Mondragón se ha establecido como el conglomerado cooperativo más grande del mundo, destacándose por su habilidad para innovar, crecer y mostrar resiliencia económica. Uno de sus logros más significativos ha sido el desarrollo de un modelo empresarial fundamentado en la democracia participativa y la equidad en la distribución de la riqueza. De acuerdo con Whyte & Whyte (1991), Mondragón ha evidenciado que es factible unir la eficiencia productiva con la justicia social, generando empleo estable y de calidad en sectores clave como la industria, la distribución y el conocimiento. Así mismo, su capacidad para adaptarse a las transformaciones del mercado y su compromiso con la educación han sido factores determinantes en su crecimiento y expansión a nivel internacional.

No obstante, el grupo ha enfrentado retos significativos, especialmente en un entorno de globalización y competencia creciente. La crisis económica de 2008 puso a prueba su modelo de intercambio, cooperación y solidaridad, siendo la quiebra de Fagor Electrodomésticos en 2013 uno de los episodios más críticos de su historia. En este contexto señalaron Bretos y Errasti (2017), esta situación puso de manifiesto las dificultades para mantener la sostenibilidad financiera en un mercado cada vez más exigente, lo que llevó al grupo a reconsiderar su estrategia de internacionalización y diversificación productiva. La necesidad de competir en mercados globales ha generado tensiones entre los principios cooperativos y las demandas de eficiencia empresarial, lo que ha resultado en ciertos ajustes en su estructura organizativa.

A pesar de estos obstáculos, Mondragón ha mostrado una notable capacidad de resiliencia y adaptación. Por su parte Cheney (2002), afirma que la clave de su perdurabilidad radica en su habilidad para el aprendizaje organizativo y en la continua evolución de su modelo cooperativo. La inversión en innovación, digitalización y sostenibilidad ha permitido que el grupo mantenga su relevancia en el ámbito empresarial y continúe siendo un referente a nivel mundial.

6. Características distintivas del modelo cooperativo vasco

El modelo cooperativo del País Vasco se distingue por su estructura democrática y participativa, en la que los trabajadores actúan simultáneamente como socios y gestores de las cooperativas. De acuerdo con Whyte & Whyte (1991), este modelo se basa en el principio de «una persona, un voto», lo que asegura que las decisiones estratégicas se tomen de forma colectiva. Esta organización fomenta una mayor participación de los trabajadores en la gestión y dirección de la empresa, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización. Asimismo, la distribución equitativa de los beneficios y la limitación de las diferencias salariales entre los empleados refuerzan la cohesión interna y disminuyen las desigualdades en el seno de las cooperativas.

En este orden de ideas, también una característica fundamental del cooperativismo vasco es su sistema de interrelación, que permite a las cooperativas colaborar en red para optimizar recursos y asegurar su estabilidad. Errasti (2015) señala que el Grupo Mondragón ha implementado un modelo de solidaridad financiera en el que las cooperativas más exitosas respaldan a aquellas que enfrentan dificultades, garantizando así la sostenibilidad del conjunto. Este enfoque ha sido esencial para enfrentar crisis económicas y preservar el empleo en la región. Además, el modelo se apoya en un fuerte vínculo con la educación y la innovación, evidenciado por la creación de Mondragon Unibertsitatea, una institución académica dedicada a la formación de profesionales que responden a las necesidades del sector cooperativo.

Por último, el modelo cooperativo vasco se caracteriza por su enfoque en el desarrollo local y la responsabilidad social. En este orden de ideas, Bretos y Marcuello (2017), señalan que estas cooperativas no solo persiguen la rentabilidad económica, sino que también se preocupan por el bienestar de la comunidad en la que operan, es decir, promueven la creación de empleo estable y de calidad, fomentan proyectos de desarrollo sostenible y priorizan la inversión en el entorno

local. Este compromiso con la comunidad y el equilibrio entre eficiencia y responsabilidad social son pilares fundamentales de su funcionamiento.

6.1. Innovación y resiliencia económica

Las cooperativas, y en particular el modelo cooperativo vasco, han demostrado una notable capacidad de innovación y resiliencia económica, permitiéndoles adaptarse a cambios en el entorno global. Bretos y Errasti (2017), indican que la estructura participativa de las cooperativas favorece una toma de decisiones ágil y flexible, lo que les permite responder con rapidez a crisis económicas o transformaciones en el mercado. A diferencia de las empresas tradicionales, donde los intereses de los accionistas pueden entrar en conflicto con los de los trabajadores, en las cooperativas el enfoque colectivo facilita la implementación de estrategias a largo plazo que priorizan la estabilidad del empleo y la sostenibilidad económica.

Se puede apreciar que entre los principales factores que han permitido la resiliencia de las cooperativas, el enfoque de intercambio y cooperación, el Grupo Mondragón, ha desarrollado mecanismos de solidaridad financiera entre sus cooperativas, lo que les permite enfrentar crisis sin recurrir a despidos masivos. En este orden de ideas, según Errasti (2015), este modelo ha sido clave para la sostenibilidad del conglomerado, ya que cuando una cooperativa enfrenta dificultades, recibe apoyo del fondo común de Mondragón, evitando su quiebra y permitiendo su reestructuración. Por tanto, esta estrategia ha sido fundamental en momentos de crisis, como la de 2008, cuando muchas empresas privadas colapsaron mientras que las cooperativas lograron mantenerse en pie.

La inversión en educación y formación también ha sido un pilar fundamental para la resiliencia de las cooperativas. Mondragón Unibertsitatea, creada en el marco del Grupo Mondragón, ha sido un motor clave en la capacitación de profesionales con habilidades alineadas con las necesidades del sector cooperativo. Así lo apunta Cheney (2002), la conexión entre el sector educativo y las cooperativas ha permitido un flujo constante de innovación, asegurando que los trabajadores tengan acceso a formación continua y puedan adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos.

No obstante, se indica que otro elemento que refuerza la capacidad de adaptación de las cooperativas es su enfoque en la diversificación productiva. Las cooperativas vascas han expandido su presencia a distintos sectores, desde la manufactura y la tecnología hasta los servicios y la distribución. Según Birchall (2014), esta

diversificación ha reducido su vulnerabilidad ante crisis sectoriales y les ha permitido aprovechar nuevas oportunidades de negocio. En el caso de Mondragón, la expansión internacional ha sido una estrategia clave para su sostenibilidad, con presencia en más de 70 países y una red de empresas interconectadas que generan sinergias y estabilidad financiera.

La innovación tecnológica también ha sido determinante en la capacidad de resiliencia del cooperativismo vasco. En los últimos años, muchas cooperativas han adoptado tecnologías avanzadas en automatización, inteligencia artificial y producción sostenible. Por su parte, Novkovic (2008) establece que la integración de estos avances en los procesos productivos ha mejorado la eficiencia y la competitividad de las cooperativas, permitiéndoles mantenerse a la vanguardia en sus respectivos sectores. Además, la capacidad de adaptación a modelos de negocio emergentes, como la economía circular y la producción sostenible, ha fortalecido aún más su posición en el mercado global.

Sin embargo, las cooperativas también enfrentan desafíos en su proceso de adaptación; la necesidad de equilibrar la eficiencia económica con los valores cooperativos puede generar tensiones internas, especialmente cuando se deben tomar decisiones estratégicas difíciles, como la internacionalización o la automatización de procesos que podrían afectar el empleo. Además, Bretos y Marcuello (2017) señalan que encontrar un punto de equilibrio entre rentabilidad y justicia social sigue siendo un reto constante para el modelo cooperativo vasco. A pesar de estos desafíos, el cooperativismo ha demostrado ser un modelo empresarial sólido y adaptable a lo largo del tiempo. Su capacidad para resistir crisis económicas, innovar en distintos sectores y mantenerse fiel a sus principios de participación y equidad lo convierten en una alternativa viable frente a los modelos empresariales tradicionales. La experiencia del Grupo Mondragón y de las cooperativas vascas en general sigue siendo un referente global de cómo la innovación y la resiliencia pueden combinarse para generar desarrollo sostenible.

7. Método

El enfoque metodológico que sustenta este artículo se centra en una revisión documental, con el objetivo de analizar y sintetizar la información existente sobre el cooperativismo en el País Vasco y su impacto en la sostenibilidad social. La revisión documental se justifica por la necesidad de comprender los aspectos teóricos y prácticos del cooperativismo a partir de fuentes secundarias, tales como artículos

académicos, informes gubernamentales, estudios previos, libros especializados y documentos de instituciones cooperativas. Este enfoque permite integrar un amplio espectro de información proveniente de diversas disciplinas, como la economía, la sociología, la política y la gestión empresarial.

El proceso de selección de los documentos incluye artículos científicos, libros de autores reconocidos en el ámbito del cooperativismo; se evaluó la relevancia de cada fuente en función de su enfoque en la sostenibilidad social, la economía cooperativa y el impacto del modelo en la comunidad vasca. En el análisis de los documentos seleccionados, se llevó a cabo un proceso de categorización temático. Esto implicó identificar y clasificar las principales áreas de estudio que emergen de la literatura especializada, tales como la gobernanza cooperativa, el impacto económico, la inclusión social, la innovación y la sostenibilidad ambiental. Además, se buscaron patrones comunes y discrepancias en los enfoques y resultados de los estudios, lo que permitirá construir un marco teórico integral sobre las características del cooperativismo en el País Vasco y su contribución a la sostenibilidad social.

Finalmente, los resultados de la revisión documental fueron sintetizados en un análisis, en el que se destacarán los hallazgos más relevantes y se establecerán las conexiones entre los diferentes elementos del modelo cooperativo. A partir de esta síntesis, se buscará proporcionar recomendaciones sobre cómo replicar el modelo cooperativo vasco en otros contextos y explorar su potencial para enfrentar los desafíos contemporáneos de la sostenibilidad social y económica en España y Europa.

8. Discusión

El cooperativismo en el País Vasco representa un modelo de innovación y sostenibilidad social que ha trascendido el ámbito económico para consolidarse como una alternativa viable frente a las estructuras empresariales tradicionales. A lo largo de varias décadas, este modelo ha demostrado su capacidad de adaptación a los cambios socioeconómicos, su resiliencia ante crisis económicas y su contribución a la cohesión social. Mondragón, como caso emblemático, ejemplifica cómo la interrelación, cooperación y la democracia empresarial pueden generar un desarrollo sostenible basado en la equidad y la participación. Su éxito ha sido posible gracias a la integración de la educación, la innovación tecnológica y la diversificación productiva, factores clave que han garantizado su permanencia y crecimiento en el tiempo.

En este sentido, la innovación en el cooperativismo vasco se refleja principalmente en su estructura organizativa, en la cual los trabajadores no solo participan en la toma de decisiones, sino que también comparten la propiedad de las empresas. Este enfoque ha permitido generar un entorno más equitativo, donde la rentabilidad empresarial no se traduce en la explotación laboral, sino en la redistribución de los beneficios y el fortalecimiento del tejido comunitario. Por tanto, el sistema de solidaridad financiera dentro del Grupo Mondragón ha sido clave para asegurar la sostenibilidad del modelo cooperativo, evitando cierres masivos y garantizando la estabilidad del empleo, incluso en tiempos de crisis (Errasti, 2015).

No obstante, la creación de Mondragon Unibertsitatea ha permitido vincular la innovación con la realidad empresarial, formando profesionales capacitados para responder a los desafíos del mercado y promoviendo el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la producción. Otro elemento fundamental en la sostenibilidad del cooperativismo vasco es su apuesta por la educación y la formación continua, como destacan Bretos y Errasti (2017), la simbiosis entre educación y empresa ha sido una de las estrategias más efectivas para mantener la competitividad del modelo cooperativo vasco a nivel global.

Además, la diversificación productiva ha sido una estrategia clave en la resiliencia del cooperativismo en Euskadi. A diferencia de modelos empresariales tradicionales altamente dependientes de un solo sector, las cooperativas vascas han logrado expandirse hacia diversas áreas, como la manufactura, la tecnología, la agroindustria y los servicios. Birchall (2014) resalta que esta diversificación ha permitido mitigar los efectos negativos de crisis económicas específicas y mantener un crecimiento sostenido, generando empleo de calidad y contribuyendo al desarrollo local.

A pesar de su éxito, el cooperativismo vasco enfrenta desafíos importantes, especialmente en un contexto de globalización y transformación digital. No obstante, la necesidad de mantenerse competitivo en mercados internacionales ha generado tensiones en la estructura cooperativa, ya que la expansión global implica lidiar con entornos donde los valores cooperativos no siempre pueden aplicarse de la misma manera. Según Novkovic (2008), el reto para el cooperativismo vasco radica en encontrar un equilibrio entre la eficiencia económica y la preservación de sus principios fundacionales.

Conclusión

El cooperativismo en el País Vasco, España, ha logrado consolidarse como un modelo de innovación y sostenibilidad social,

demostrando que es posible articular el desarrollo económico con la equidad y la participación democrática. Su éxito radica en su capacidad de adaptación, su apuesta por la educación, por el intercambio, la cooperación y su modelo organizativo centrado en la solidaridad y la redistribución de beneficios. Aunque enfrenta desafíos en un contexto globalizado, su resiliencia y capacidad de evolución continúan posicionándolo como un referente para el desarrollo de economías más justas y sostenibles en el siglo XXI.

El cooperativismo en el País Vasco representa un modelo ejemplar de desarrollo económico y sostenibilidad social en España, destacando la importancia de la innovación como motor de su éxito. La capacidad de las cooperativas vascas para adaptarse a los cambios del mercado, diversificar su producción y fortalecer el tejido comunitario ha permitido la generación de empleo estable y el impulso de una economía más equitativa. La constante inversión en educación, tecnología y gobernanza participativa ha consolidado este modelo como una referencia global en economía social, demostrando que la innovación no solo es clave para la competitividad, sino también para la cohesión social y la resiliencia económica en un mundo en transformación.

Referencias

- Barba, D. R. y Morales, A. M. (2019). Cooperativismo y desarrollo sostenible en el Ecuador. *Ciencia Digital*, 3(3.2), 150-171. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.2.725>
- Bretos, I. y Errasti, A. M. (2017). *La viabilidad de las cooperativas en la globalización: presiones degenerativas y nuevas estrategias de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatearen Argitalpen Zerbitzua. <https://agris.fao.org/search/en/providers/124840/records/67570ec93bef38ae69782760>
- Bretos, I. & Marcuello, C. (2017). Revisiting globalisation challenges and opportunities in the cooperative sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 5-28. <https://doi.org/10.1111/apce.12145>
- Birchall, J. (2014). The potential of co-operatives during the current recession; theorizing comparative advantage. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(1), 1-22. <https://doi.org/10.5947/jeod.2013.001>
- Birchall, J. & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. International Labour Organization.

- Cadena SER. (17/02/2025). Vendida en menos de un mes la primera promoción de VPO en cooperativa de Málaga. Economía y negocios. <https://cadenaser.com/andalucia/2025/03/17/vendida-en-menos-de-un-mes-la-primera-promocion-de-vpo-en-cooperativa-de-malaga-ser-malaga/>
- Calvo, S. & Vázquez, S. (2020). Mondragón: The resilience of a cooperative ecosystem in times of crisis. *Journal of Co-operative Studies*, 53(3), 19-30.
- Chaves, R. & Monzón, J. L. (2018). *The social economy in the European Union*. European Economic and Social Committee.
- Cheney, G. (2002). *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón*. Cornell University Press.
- De la Fuente Cosgaya, M. (2020) Historia e Identidad del Movimiento Cooperativo Vasco a la Luz de la Salida De Orona y Ulma [Trabajo de Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco y l'Université de Bordeaux].
- Errasti, A. (2015). *Mondragon's cooperatives at a crossroads: A socio-economic analysis*. Routledge.
- Garau, M. (2020) Los estudios sobre cooperativismo en la historiografía española: un estado de la cuestión. *Bulletin d'Histoire Contemporaine de l'Espagne*, (54). <https://doi.org/10.4000/bhce.1311>
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Harvard University Press.
- Herranz, J.M. y García, S. (2021). La comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social, CIRIEC España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (101), 165-191. DOI: 10.7203/
- International Cooperative Alliance (ICA). (2020). Cooperative identity, values, and principles. <https://www.ica.coop>
- MacLeod, G. (1997). *From Mondragón to America: Experiments in community economic development*. UCCB Press.
- Molina, F. y Míguez, L. (2008). Las cooperativas y la transformación económica en el País Vasco. Universidad del País Vasco cooperative sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 5-28. <https://doi.org/10.1111/apce.12145>
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168-2177. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.02.009>

- Ortmann, G. F. & King, R. P. (2007). Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 40-68.
- Pollet, I. & Develtere, P. (2004). *Development co-operation: How co-operatives cope*. International Labour Office.
- Restakis, J. (2010). *Humanizing the Economy: Cooperatives in the Age of Capital*. New Society Publishers.
- Roelants, B., Eum, H., & Terrasi, E. (2019). *Cooperatives and the world of work*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_721176/lang—en/index.htm
- Soboh, R. A., Lansink, A. O. & Van Dijk, G. (2012). Efficiency of cooperatives and investor-owned firms revisited. *Journal of Agricultural Economics*, 63(1), 142-157. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2011.00327.x>
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1991). *Making Mondragón: The growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.