

Paradojas de talento en el cooperativismo: Reflexiones desde MONDRAGON

Begoña Echaburu Mulet

Universidad de Mondragón (España) 

Saioa Arando Lasagabaster

Universidad de Mondragón (España) 

Eva Gallardo Gallardo

Universitat Politècnica de Catalunya (España) 

<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.108423>

Recibido: 03/06/2025 • Aceptado: 09/03/2026 • Publicado en línea: 12/05/2026

ES Resumen. Este artículo analiza el concepto de talento en las cooperativas de trabajo asociado, tomando como caso de estudio la Corporación MONDRAGON. A partir de la teoría de la paradoja, se propone una lectura que permite comprender el talento como un fenómeno multidimensional atravesado por tensiones interdependientes, en contraste con enfoques tradicionales más lineales o dicotómicos. Metodológicamente, el trabajo adopta un diseño cualitativo e inductivo en base a una revisión documental -literatura académica y documentación corporativa-. El análisis sitúa las tensiones identificadas en la literatura (innato/desarrollable, exclusivo/inclusivo, objeto/sujeto, *input/outcome* y transferible/contextual) en diálogo con los principios y valores cooperativos de MONDRAGON, lo que permite formular un conjunto de proposiciones teóricas orientadas a futuras contrastaciones empíricas. El estudio contribuye a ampliar la comprensión del talento en contextos organizativos poco explorados, ofreciendo claves para repensar su significado y gestión en modelos cooperativos que combinan lógicas económicas y democráticas. Estos resultados pueden servir de base para debates académicos y reflexiones prácticas sobre desarrollo del talento en organizaciones orientadas a la sostenibilidad y la participación.

Palabras clave. Talento, paradojas, principios, valores, cooperativismo, Corporación MONDRAGON, estudio de caso.

Claves Econlit. J5, M12, M59, P13.

ENG Paradoxes of talent in the co-operative movement: Reflections from Mondragon

ENG Abstract. This article examines the concept of talent in worker cooperatives, using the MONDRAGON Corporation as an analytical case. Drawing on paradox theory, the paper proposes an interpretation of talent as a multidimensional phenomenon marked by inherent tensions, extending linear or dichotomous approaches commonly found in mainstream talent management literature. Methodologically, the work adopts a qualitative and inductive design based on a review of academic literature and corporate documentation. The analysis positions the core tensions identified in the literature—innate/developable, exclusive/inclusive, object/subject, *input/outcome* and transferable/contextual—in dialogue with MONDRAGON's cooperative principles and values, from which a set of theoretical propositions for future empirical testing is derived. The findings broaden existing debates by exploring talent in an organisational context that has received limited scholarly attention, offering insights for rethinking its meaning and management in cooperative models that integrate democratic and economic logics. Overall, the paper contributes to both academic and practical reflections on talent development within organisations committed to sustainability and participation.

Keywords. Talent, paradox theory, principles, values, cooperativism, MONDRAGON corporation, case study.

Sumario. 1. Introducción. 2. Las cooperativas de trabajo asociado: MONDRAGON como contexto de estudio del talento. 3. ¿Qué es talento?: Explorando tensiones, significados y paradojas en el contexto cooperativo: el caso MONDRAGON. 4. Conclusiones y futuras direcciones de investigación. 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Echaburu Mulet, B.; Arando Lasagabaster, S. & Gallardo-Gallardo, E. (2026). Paradojas de talento en el cooperativismo: Reflexiones desde Mondragón. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, avance en línea, 1-23, e108423. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.108423>.

1. Introducción

En las últimas décadas, la gestión del talento se ha consolidado como un eje estratégico tanto en la empresa como en la academia, dada su relevancia ante los cambios tecnológicos, demográficos y económicos. Informes de consultoras (Deloitte, 2023; McKinsey, 2026; PwC, 2022) e investigaciones académicas (Collings et al., 2019; Vaiman et al., 2021) coinciden en reconocer el papel clave del talento en la adaptación organizacional,

aunque en el ámbito académico persiste el desafío de profundizar en la propia definición del concepto de talento.

Numerosos estudios académicos han abordado la definición del concepto de talento, contribuyendo a su evolución teórica, así como a una mayor comprensión de su complejidad. Una de las aportaciones más influyentes ha sido la de Collings y Mellahi (2009), quienes vinculan el talento con las personas que ocupan o pueden ocupar puestos clave que generan una ventaja competitiva sostenible para la organización. Según los autores, la gestión estratégica del talento implica identificar de manera sistemática dichos puestos, desarrollar una reserva de individuos con alto potencial y desempeño, y diseñar una arquitectura de recursos humanos que facilite su cobertura y retención. Por su parte, Tansley (2011) subraya el carácter complejo, dinámico y contextual del talento, argumentando que se trata de una construcción influida tanto por atributos individuales como por las necesidades estratégicas de cada organización y que, por tanto, no puede entenderse como un concepto fijo o universal.

Estos estudios han destacado la necesidad de seguir profundizando en la comprensión y operativización del concepto de talento, subrayando que uno de los elementos clave en su conceptualización es el contexto en el que se manifiesta. En esta línea, Gallardo-Gallardo et al. (2013) sostienen que el talento es un concepto complejo y multidimensional, cuyo significado varía según el contexto organizativo. Por su parte, Thunnissen et al. (2013) enfatizan la importancia del contexto institucional, cultural y organizacional en la gestión del talento, y abogan por un enfoque pluralista y contextualizado, en contraposición a definiciones universales.

Avances recientes están aportando una comprensión más profunda de las complejidades y desafíos asociados al concepto de talento, destacando la necesidad de considerar las tensiones y paradojas que le son inherentes (Dries, 2013; Lever y Swales, 2023; Tahmasebi y Nijs, 2023; Vardi y Collings, 2023). Esta aproximación permite una lectura más contextualizada y matizada del fenómeno, reconociendo su carácter multidimensional y su capacidad para dar respuesta a los retos específicos de cada organización.

La investigación sobre la gestión del talento se ha centrado principalmente en empresas multinacionales del ámbito anglosajón (McDonnell et al., 2017; Thunnissen y Gallardo-Gallardo, 2019), mientras que la evidencia empírica en el contexto español sigue siendo limitada (algunos ejemplos son: Gallardo-Gallardo et al., 2012; Valverde et al., 2013). Esta escasez es aún más evidente en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, donde no se han identificado estudios que aborden de forma específica y sistemática la conceptualización del talento, su significado o su operativización. En España, dichas cooperativas representan una realidad socioeconómica significativa, con 19.846 entidades que generan más de 322.000 empleos estables y contribuyen al 5,5 % del PIB nacional (COCETA, 2024). A pesar de su impacto, la literatura sobre gestión de personas en este contexto es aún incipiente, como muestran los trabajos de Lertxundi (2011), Bretos et al. (2017a, 2017b), Garmendia et al. (2021) y Arregui et al. (2022). La singularidad de estas organizaciones —fundadas en principios de democracia interna, propiedad compartida y participación activa— ofrece una oportunidad relevante para revisar las nociones tradicionales de talento, e investigar cómo se configura y gestiona en contextos cooperativos, que difieren estructuralmente de los modelos empresariales convencionales, en los que su viabilidad empresarial se sustenta en la coherencia entre doctrina, organización y sus prácticas (Ortega, 2021; Imaz et al., 2023).

Por tanto, y a pesar del avance en la literatura sobre el talento, persiste una pregunta fundamental que apenas ha sido explorada: ¿cómo se conceptualiza y operativiza el talento en organizaciones que operan bajo modelos de gobernanza y principios cooperativos? Este artículo se propone responder a esa cuestión, analizando la aplicabilidad de las tensiones y paradojas identificadas en la literatura sobre talento en el contexto específico de las cooperativas de trabajo asociado. Para ello, se toma como caso de estudio la Corporación MONDRAGON, referente internacional del modelo cooperativo, cuya estructura organizativa permite examinar cómo sus principios y valores pueden reconfigurar las nociones tradicionales sobre el talento. Desde este enfoque, esta investigación busca, no sólo ampliar los marcos teóricos existentes sobre el concepto de talento, sino también ofrecer nuevas claves para pensar el talento en modelos organizativos híbridos (Ruiz, 2024), que integran objetivos sociales y económicos, desafiando supuestos dominantes y abriendo nuevas líneas de reflexión tanto para la academia como para la práctica.

En coherencia con el objetivo del artículo, adoptamos un estudio de caso único sobre MONDRAGON, con un diseño cualitativo e inductivo. La revisión teórica inicial proporcionó el andamiaje conceptual y orientó la recopilación de evidencias. El análisis consistió en una lectura sistemática y organización temática del material, contrastando hallazgos entre fuentes. El análisis del caso MONDRAGON se apoya en literatura especializada sobre identidad y cultura cooperativa (p. ej., Azkarraga, 2007; De la Fuente, 2024; Greenwood y González, 1992; Heras-Saizarbitoria, 2014; Kasmir, 1999) y en documentación corporativa reciente (MONDRAGON, Política Socioempresarial 2025–2028). Sobre esa base, las autoras presentan proposiciones analíticas para el contraste futuro; no describen exhaustivamente la práctica de todas las cooperativas y, cuando procede, se sustentan en referencias empíricas. Se atendieron criterios de rigor cualitativo de credibilidad, dependencia y confirmabilidad (Lincoln y Guba, 1985; Miles et al., 2020). El razonamiento se enmarca en la lógica de estudio de caso orientada a la construcción teórica (Eisenhardt, 1989; Stake, 1995; Yin, 2018). La generalización es analítica y el alcance, exploratorio-interpretativo. Desde esta perspectiva, el artículo sitúa la noción de talento en el cooperativismo de MONDRAGON en el marco de los debates contemporáneos, actualizando la discusión a la luz de la literatura reciente sobre identidad, cooperativismo y gestión de personas, y poniendo el foco en las tensiones y paradojas que emergen al conceptualizar el talento en organizaciones de naturaleza cooperativa.

Este artículo aborda el caso MONDRAGON con un propósito analítico y conceptual. No se presenta como un caso representativo del conjunto de las cooperativas ni pretende generalizar empíricamente las prácticas de

gestión del talento del Grupo, sino ofrecer una reflexión teórica sobre las tensiones y paradojas que emergen al conceptualizar el talento en organizaciones cooperativas.

Con el fin de abordar esta cuestión, el artículo se estructura en tres secciones. En primer lugar, se presenta el contexto cooperativo, con especial atención a la Corporación MONDRAGON como caso de referencia. A continuación, se analizan las tensiones y paradojas asociadas a la conceptualización del talento, interpretándolas a la luz de los principios y valores que caracterizan el modelo cooperativo. De este análisis se derivan varias proposiciones teóricas susceptibles de ser contrastadas en futuras investigaciones empíricas. Finalmente, se presentan las conclusiones, junto con sus implicaciones para el desarrollo teórico y orientaciones para la práctica organizacional.

2. Las cooperativas de trabajo asociado: MONDRAGON como contexto de estudio del talento

Las cooperativas de trabajo asociado (CTA) constituyen un modelo empresarial alternativo en el que las personas trabajadoras son simultáneamente propietarias y gestoras de la organización, compartiendo beneficios, responsabilidades y la toma de decisiones en condiciones de equidad y democracia interna (Davies y Mills, 1999; Ortega et al., 2024). A diferencia de las empresas convencionales, las cooperativas no subordinan el trabajo al capital, sino que colocan a las personas en el centro de la estructura organizativa, operando bajo principios como “una persona, un voto” y distribuyendo los beneficios en función del trabajo, no del capital aportado (Alcañiz et al., 2013; Cheney, 1999). Este modelo, basado en los valores cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (1995), ha demostrado mayor resiliencia en tiempos de crisis y un fuerte compromiso con la sostenibilidad, la estabilidad laboral y el desarrollo local (Bretos y Marcuello, 2017; Pérotin, 2016; Ribas, 2005). En este contexto, las CTA ofrecen un marco singular para el estudio del talento desde una lógica organizativa alternativa, donde la propiedad compartida y la participación activa reconfiguran sus dinámicas y significados tradicionales (Bretos et al., 2017a).

En este marco, la Corporación MONDRAGON representa una de las experiencias cooperativas más avanzadas a nivel mundial. Fundada en 1956 en el País Vasco, está integrada por 92 cooperativas y 104 filiales; cuenta con una plantilla global de 70.085 personas, 104 implantaciones productivas y actividad en más de 150 países; en 2024 reportó ventas totales de 11.213 millones de euros (MONDRAGON, Presentación Corporativa MONDRAGON 2025). Su modelo de gestión se fundamenta en la participación activa de las personas socias en la toma de decisiones, la administración compartida y la distribución equitativa de los resultados. MONDRAGON articula su actividad en Industria, Finanzas, Distribución y Conocimiento, apoyada por una red universitaria y tecnológica, y orienta su estrategia 2025–2028 en torno a cuatro ejes: (1) compromiso e identidad cooperativa, (2) negocios con futuro, (3) apertura e impacto social y (4) intercooperación. Este encuadre es coherente con la agenda estratégica reciente, que sitúa el talento (atracción, desarrollo, movilidad solidaria y recualificación) como vector clave para afrontar los retos de la transformación tecnológica y sostenible del ecosistema cooperativo (MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025-28). A través de estrategias de intercooperación, como la redistribución de beneficios o la movilidad de las personas socias entre cooperativas, MONDRAGON ha logrado proteger el empleo y evitar procesos de precarización, incluso en momentos de crisis (Craig y Pencavel, 1992; Romero y Pérez, 2000). El modelo cooperativo de MONDRAGON promueve una visión integral del desarrollo humano, articulando la dimensión productiva del trabajo con su valor social y ético, inspirada en el pensamiento de José María Arizmendiarieta. Para Arizmendiarieta (1969), el trabajo debía concebirse no sólo como actividad económica, sino también como vehículo de dignificación personal y de transformación social; una herramienta colectiva al servicio de las personas y no subordinada al capital (CLP III, 1968). Esta concepción humanista se expresa en los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON, aprobados corporativamente: libre adhesión, organización democrática, soberanía del trabajo, carácter instrumental y subordinado del capital, participación en la gestión, solidaridad retributiva, intercooperación, transformación social, carácter universal y educación (Altuna Gabilondo, 2008; MONDRAGON, s. f.).

Sobre esta base doctrinal, el debate académico acerca de la cultura organizacional y la identidad cooperativa en MONDRAGON ha sido extenso y plural: estudios etnográfico-organizativos (Greenwood y González, 1992), lecturas críticas (Kasmir, 1999), análisis sobre identidad y transformación (Azkarraga, 2007) y contribuciones más recientes sobre la aplicación práctica de los valores (Heras-Saizarbitoria, 2014) y la evolución socio-histórica de dicha identidad (De la Fuente, 2024; Imaz et al. 2025). Este corpus proporciona el andamiaje conceptual para situar la cuestión del talento en clave cooperativa.

A partir de este sustrato identitario, MONDRAGON afronta hoy desafíos de gestión del talento como el relevo generacional, la atracción y fidelización de perfiles digitales y sostenibles, y la recualificación en un contexto de transformación tecnológica. La respuesta corporativa se orienta mediante estrategias de formación, desarrollo y empleo seguro, lo que sitúa el talento como factor clave para la sostenibilidad del modelo (Bustamante Salazar, 2019). En este sentido, MONDRAGON constituye un caso idóneo para repensar la conceptualización y la gestión del talento desde una lógica distinta de la hegemónica, donde el valor del trabajo no se mide únicamente por su rendimiento económico, sino también por su contribución al desarrollo personal y colectivo (Bretos et al., 2017b). El análisis del caso permite comprender cómo se configura el talento en organizaciones que sitúan en el centro la dignidad humana, la participación democrática y la equidad, y abre vías para articular modelos de gestión éticos, sostenibles y socialmente comprometidos.

3. ¿Qué es talento?: Explorando tensiones, significados y paradojas en el contexto cooperativo: el caso MONDRAGON

3.1. Talento: evolución conceptual y tensiones

El concepto de talento ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, lo que ha generado múltiples interpretaciones y debates tanto en el ámbito académico como en el profesional. En este sentido, la perspectiva etimológica (véase, Gallardo-Gallardo et al., 2013; Tansley, 2011) constituye una vía de análisis relevante para comprender la diversidad de aproximaciones conceptuales existentes. Esta evolución conceptual dificulta, además, la identificación de definiciones universalmente válidas, no sólo porque éstas dependen del marco teórico o disciplinar desde el que se aborde el fenómeno (Dries, 2013), sino también porque la conceptualización del talento está profundamente condicionada por el contexto organizativo, institucional y socioeconómico en el que se inscribe (Gallardo-Gallardo et al., 2020). En consecuencia, el desarrollo conceptual futuro se enfrenta al desafío de articular aproximaciones integradoras, capaces de acomodar la diversidad de enfoques teóricos existentes y de responder a los retos contemporáneos de la gestión del talento, en un campo caracterizado por su naturaleza fenómeno-dirigida y aún en proceso de consolidación conceptual (Gallardo-Gallardo et al., 2015).

En contextos organizativos dinámicos y cambiantes, la interpretación del concepto de talento se ha vuelto especialmente compleja, lo que ha llevado a diversos autores a abordarlo desde la teoría de la paradoja, con el objetivo de profundizar en las tensiones, contradicciones y ambigüedades inherentes, tanto al propio concepto como a su aplicación práctica (Dries, 2013; Nijs et al., 2014; Tahmasebi y Nijs, 2023; Vardi y Collings, 2023). Las paradojas se definen como elementos contradictorios pero interrelacionados que existen simultáneamente y persisten en el tiempo (Smith y Lewis, 2011), lo que plantea desafíos significativos para las organizaciones, tradicionalmente orientadas a aplicar prácticas universalistas o a optar por soluciones óptimas en función de contextos específicos. Desde esta perspectiva, la teoría de la paradoja propone superar tanto el enfoque de las mejores prácticas —que asume una única definición válida del talento— como las visiones contingentes —que lo adaptan al entorno o la estrategia—, favoreciendo en su lugar una concepción más plural y dinámica. En este sentido, comprender el talento desde una lógica paradójica puede permitir a las organizaciones desarrollar estrategias más complejas y adaptativas, capaces de responder a las demandas inmediatas sin comprometer su sostenibilidad a largo plazo (Aust et al., 2015).

En conjunto, la aproximación adoptada en este trabajo parte de una lectura plural del talento, coherente con la etimología del término, y la coexistencia de conceptualizaciones que lo entienden, alternativamente, como características de las personas (*talent as object*) o como personas (*talent as subject*) (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Por un lado, incorpora elementos característicos de las aproximaciones psicológicas al talento, al conceptualizarlo en términos de potencial, fortalezas, capacidades y desempeño, así como de sus procesos de identificación y desarrollo a lo largo del tiempo (Silzer y Church, 2009, 2010; Peterson y Seligman, 2004; Meyers et al., 2013). Por otro lado, se alinea con aproximaciones sociológicas e institucionales que entienden el talento como una construcción situada y, por tanto, sensible a marcos culturales y organizativos; en este sentido, el talento puede concebirse también en términos de ajuste (*fit*) entre capacidades y entorno, lo que refuerza su carácter contextual y relacional (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Thunnissen et al., 2013).

En la literatura, estas tensiones se expresan con frecuencia como paradojas persistentes que atraviesan tanto la definición como la aplicación del talento. A modo de síntesis, la Tabla 1 organiza cinco preguntas clave que estructuran los debates contemporáneos: si el talento es innato o desarrollable; si es exclusivo o inclusivo; si se refiere a atributos (objeto) o a personas (sujeto); si se entiende como *input* (capacidad/motivación) o como *outcome* (resultado); y si es transferible o contextual. Este encuadre permite mostrar que las opciones conceptuales no son meramente semánticas: se traducen en implicaciones prácticas diferenciadas (p. ej., selección versus desarrollo; diferenciación versus enfoque de fortalezas; evaluación de competencias versus sucesión; potencial versus desempeño; reclutamiento externo versus ajuste contextual).

Tabla 1. Paradojas/Tensiones de talento en la literatura

Pregunta clave	Paradoja/Tensión	Definición	Implicación para la práctica
¿Puede ser el talento enseñado/aprendido?	Innato	Talento es algo con lo que las personas nacen.	Selección, identificación.
	Adquirido-desarrollable	Talento es algo que se desarrolla.	Desarrollo, aprendizaje.
¿Cuál es la prevalencia del talento en la población?	Exclusivo	Solo una parte de las personas de la organización es designada talento.	Enfoque centrado en la diferenciación de la fuerza laboral.
	Inclusivo	Todas las personas en la organización tienen talento.	Enfoque basado en las fortalezas.
¿Qué o quién es talento?	Objeto	Las personas tienen unas competencias que les hacen ser consideradas talento.	Competencias, conocimiento.
	Sujeto	Las personas son el talento.	Plan de carrera, sucesión.
¿El talento es más habilidad/motivación o resultado?	Input	Talento es habilidad/motivación para generar resultado.	Esfuerzo, motivación, ambición.
	Outcome/Output	Talento es el propio resultado esperado.	Rendimiento, logro, resultados.
¿El talento es universal o contextual?	Transferible	Talento es universal.	Reclutamiento- identificación previa.
	Contextual	Talento depende del contexto, el tiempo o el espacio.	Ajuste - identificación tras socialización en un contexto.

Fuente: Adaptado de Dries, (2013) y Vardi y Collings (2023)

Esta integración resulta especialmente pertinente en organizaciones cooperativas, donde la identidad organizativa, las lógicas democráticas y la pertenencia colectiva reconfiguran las tensiones identificadas —

entre lo individual y lo colectivo, lo exclusivo y lo inclusivo, o lo transferible y lo contextual—, redefiniendo la relación entre capacidades individuales y propósito común, abriendo espacio a interpretaciones comunitarias del talento (Ortega y Loyola, 2024; Voigt y von der Oelsnitz, 2024). Las paradojas identificadas no deben interpretarse como tensiones que el modelo cooperativo resuelve de manera definitiva, sino como equilibrios dinámicos que se gestionan de manera continua en la práctica organizativa. En este sentido, la convivencia de lógicas aparentemente contradictorias constituye un rasgo persistente del contexto cooperativo, más que un resultado cerrado o estable. En este marco, el análisis del caso MONDRAGON permite explorar cómo las paradojas del talento adquieren significados específicos cuando se interpretan a la luz de los principios y valores cooperativos.

3.2. Paradojas de talento ante los principios y valores cooperativos de MONDRAGON

Partiendo de este marco previo, el presente artículo examina las paradojas y tensiones identificadas en la literatura académica sobre la conceptualización del talento (Tabla 1) y las aplica al modelo cooperativo de MONDRAGON, así como a sus principios y valores. Desde esta perspectiva, se analizan los desafíos y oportunidades que plantea la gestión del talento en relación con los principios y valores cooperativos, y se sugieren líneas de investigación para futuros estudios, fundamentadas en la planificación de diversas proposiciones en cada caso. Este análisis busca contribuir a profundizar la comprensión del talento en un contexto poco explorado, proporcionando nuevas perspectivas tanto para la investigación académica como para la práctica profesional en entornos cooperativos. Las afirmaciones de esta sección se presentan como proposiciones analíticas fundamentadas en la literatura y en la documentación corporativa vigente; se ofrecen como base para futuras contrastaciones empíricas, evitando generalizaciones no sustentadas.

3.2.1. Talento innato o adquirido/desarrollable

3.2.1.1. Personas normales haciendo cosas extraordinarias

El debate sobre el talento ha oscilado entre concebirlo como una cualidad predominantemente innata, como una capacidad principalmente adquirida/desarrollable, o como el resultado de una interacción entre predisposiciones y desarrollo (Meyers et al., 2013). Esta tensión se traduce en la pregunta de si el talento es un rasgo estable y duradero (Peterson y Seligman, 2004) o, por el contrario, un potencial que puede desarrollarse mediante el aprendizaje y la experiencia (Cohn et al., 2005). En términos de gestión, entender el talento como intrínseco e inherente al individuo tiende a sostener lecturas más exclusivas (solo algunas personas pueden considerarse talentosas), mientras que una concepción desarrollable favorece enfoques más inclusivos orientados al desarrollo (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013). No obstante, esta última perspectiva puede volverse excesivamente simplificadora si presupone que cualquier persona puede alcanzar niveles extraordinarios de desempeño con independencia del ajuste entre competencias, rol y entorno; es decir, el contexto organizativo puede facilitar o limitar la expresión y el desarrollo del talento (Collings y Mellahi, 2009; Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013).

La concepción del talento, ya sea como atributo innato o como capacidad desarrollable, condiciona profundamente las estrategias de gestión organizativa. Cuando se asume como una cualidad innata o estable, la atención se centra en identificar y seleccionar a individuos con habilidades excepcionales, lo que puede derivar en enfoques elitistas y potencialmente excluyentes (Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013). En cambio, entender el talento como desarrollable desplaza el foco hacia la inversión en aprendizaje, experiencias de desarrollo y trayectorias de mejora (Meyers y Van Woerkom, 2014; Thunnissen et al., 2013). Estas alternativas no son meramente conceptuales: implican sistemas distintos de identificación, desarrollo, reconocimiento y asignación de oportunidades, y deben analizarse atendiendo al contexto y a los valores que estructuran la organización.

Esta paradoja representa un dilema central para la gestión organizativa en contextos cooperativos, como MONDRAGON, cuyo modelo filosófico concibe el trabajo como medio de desarrollo integral y defiende el potencial creador de todas las personas si se dan las condiciones adecuadas (Arizmendiarieta, 1969,1999; International Co-operative Alliance, 2015). Esta visión entra en conflicto con la idea del talento como una cualidad innata, lo que puede implicar formas de exclusión (Heras-Saizarbitoria, 2014; Novkovic, 2022). La idea del talento como adquirible encuentra respaldo en Azurmendi (1984, 2008), quien enfatiza la perfectibilidad del ser humano y el papel de las cooperativas como espacios de crecimiento; y en la trayectoria de MONDRAGON, donde educación y trabajo colaborativo han sido claves para reducir desigualdades y fortalecer la cohesión (Greenwood y González, 1992; Bretos y Errasti, 2017). Como afirmaba Arizmendiarieta, “El trabajo es vía de autorrealización personal y solidaria” (EP II, 107; Arizmendiarieta, 1969/1999), lo cual refuerza la consideración del talento como desarrollable para todas las personas.

Desde esta perspectiva, los principios cooperativos— en particular el de educación, formación e información— y la corresponsabilidad pueden sustentar una gestión del talento basada en la educación continua y el trabajo colectivo, lo que implica un acceso equitativo a oportunidades de crecimiento (International Co-operative Alliance, 2015 2021). La participación en la toma de decisiones se convierte, además, en un espacio de aprendizaje en el que las personas asumen la responsabilidad de su desarrollo (Cheney, 1999; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024).

En consonancia con las teorías de la equidad en la educación y el desarrollo organizacional (Nussbaum, 2000; Sen, 1999), la gestión del talento en MONDRAGON apuesta por la formación flexible, la promoción inclusiva y la gobernanza participativa. Estudios muestran que estas estrategias fortalecen la cohesión, la innovación y la competitividad a largo plazo (Bretos y Errasti, 2017). Así, garantizar que todas las personas puedan desarrollar su potencial no solo responde a un principio ético, sino que también es clave para la

sostenibilidad cooperativa (Cheney, 1999; International Co-operative Alliance, 2015; Voigt y von der Oelsnitz, 2024).

En este contexto, el talento puede conceptualizarse no solo como un recurso individual, sino también como un activo de carácter colectivo, cuya puesta en valor se ve potencialmente reforzada a través de dinámicas de cooperación y apoyo mutuo. Desde esta perspectiva, el modelo cooperativo de MONDRAGON tiende a priorizar marcos organizativos que favorecen el intercambio de conocimiento frente a lógicas de competencia interna, con el objetivo de maximizar el impacto colectivo. En este sentido, las reflexiones de Arizmendiarieta, al afirmar que “la diferencia entre un grupo social y una comunidad es la solidaridad” (1959), aportan un fundamento normativo a una concepción del talento basada en la cooperación, tal como ha sido analizado en la literatura sobre identidad y práctica cooperativa (Azkarate-Iturbe et al., 2020; Heras-Saizarbitoria, 2014; International Co-operative Alliance, 2015; Loyola Idiakez, 2018). Dado el cambio constante del entorno laboral, el talento debe ser dinámico y evolucionar a lo largo del tiempo (Collings y Mellahi, 2013; Dries, 2013). MONDRAGON, basándose en su principio de educación, fomenta la educación cooperativa y la recualificación continua como mecanismo de adaptación y de garantía de su sostenibilidad. En este sentido, la educación no solo es una herramienta de desarrollo personal, sino también un pilar central del modelo cooperativo, asegurando que todas las personas puedan adquirir y mejorar sus competencias a lo largo de su vida profesional (Mondragon Unibertsitatea, s.f.; Otalora, s. f.).

De hecho, históricamente, MONDRAGON ha promovido un enfoque centrado en la formación continua y el aprendizaje colectivo. Su compromiso con la educación y el acceso equitativo al conocimiento se refleja en múltiples iniciativas emblemáticas, como la Escuela Profesional de Zalduspe, la cooperativa ALECOP S. Coop., el centro de desarrollo directivo y cooperativo Otalora, Mondragon Unibertsitatea o Udalaitz—oficina de empleo interna que gestiona las reubicaciones de las personas socias y las prestaciones que les corresponden—. Estas y otras muchas experiencias ponen de manifiesto una visión estratégica del desarrollo de las personas como pilar fundamental del modelo cooperativo (Arrasate Udala, s.f.; ALECOP, s.f.; Otalora, s.f.; Tu Lankide, 2024).

La experiencia organizativa de MONDRAGON puede leerse como una interpretación del talento entendida como capacidad desarrollable, más que como un atributo fijo. Desde esta perspectiva, el modelo cooperativo ofrece un marco organizativo que puede favorecer la generación de contextos orientados al aprendizaje continuo y a la cooperación entre las personas. Esta lectura encuentra respaldo en la literatura sobre gestión del talento, que subraya cómo el entorno organizativo—y, en particular, las decisiones estratégicas y las filosofías de talento adoptadas—puede facilitar o limitar la expresión y el desarrollo del talento (Collings y Mellahi, 2013; Dries, 2013). En este sentido, las reflexiones de Arizmendiarieta, al afirmar que “el trabajo debe humanizar y no deshumanizar” (1961), junto con las aportaciones de Azurmendi (2008) sobre la perfectibilidad del ser humano, aportan un sustrato normativo y antropológico que resulta coherente con estructuras cooperativas orientadas al desarrollo individual y colectivo, sin que ello implique una traslación automática o homogénea a las prácticas organizativas (International Co-operative Alliance, 2015,2017; Heras-Saizarbitoria, 2014; Voigt y von der Oelsnitz, 2024).

3.2.1.2. Desafíos y oportunidades

Garantizar que todas las personas puedan, no solo fortalecer sus competencias mediante la educación y el trabajo colaborativo, sino también avanzar en su desarrollo integral como individuos, plantea importantes desafíos para el modelo cooperativo en lo que respecta a la gestión del talento, en línea con el principio de Educación, que declara la promoción de la persona y la cultura cooperativa, asignando recursos humanos y económicos a la educación cooperativa y profesional de las personas socias y de la juventud en general y con su traducción práctica en organizaciones de trabajo asociado (Heras-Saizarbitoria, 2014; MONDRAGON, s.f.).

En un entorno global marcado por la alta competitividad y la rápida evolución de los mercados, MONDRAGON se enfrenta al desafío de reforzar una concepción del talento como algo desarrollable, alineada con sus principios fundacionales de equidad, solidaridad y cooperación. El acceso equitativo al aprendizaje y al desarrollo de todas las personas que integran el Grupo no solo constituye un reto operativo, sino también un imperativo ético y estratégico respaldado por la literatura sobre HRM en cooperativas (Voigt y von der Oelsnitz, 2024). Asegurar que ninguna persona vea limitado su potencial por barreras económicas o estructurales debe seguir siendo una prioridad, tal como reflejan las políticas de reubicación y empleabilidad interna (Tu Lankide, 2024), al tiempo que se avanza hacia modelos de aprendizaje más personalizados y vinculados a trayectorias diversas mediante diversos recursos (ALECOP, s. f.; Otalora, s. f.).

En este marco, el modelo cooperativo de MONDRAGON está llamado a evolucionar sin renunciar a sus valores, garantizando que la gestión del talento sea coherente con las exigencias de un mercado global cambiante, a partir de los principios y valores de la identidad cooperativa (International Co-operative Alliance, <https://www.hotelsukha.com/2015>). Promover una cultura organizativa en la que cada persona socia asuma la corresponsabilidad de su propio desarrollo y no perciba la formación como una obligación externa constituye un eje clave, coherente con la evidencia sobre participación, compromiso y aprendizaje en experiencias cooperativas de MONDRAGON (Cheney, 1999), y con los resultados sobre competitividad y cohesión en grupos cooperativos internacionalizados (Bretos y Errasti, 2017).

A pesar de los desafíos actuales, MONDRAGON cuenta con oportunidades distintivas, derivadas de su modelo cooperativo. Dicho modelo puede favorecer la concepción del talento como un recurso colectivo, en la medida en que promueve marcos organizativos orientados al aprendizaje compartido y a la innovación colaborativa (Voigt y von der Oelsnitz, 2024). Asimismo, su compromiso con la educación continua y la recualificación se articula institucionalmente a través de una red que integra la formación técnica y universitaria, el desarrollo directivo-cooperativo y la alternancia estudio-trabajo (ALECOP, s. f.; Mondragon Unibertsitatea ,

s. f.; Otalora, s. f.).

Del mismo modo, el modelo cooperativo puede ser fuente de atracción de perfiles motivados por el desarrollo personal vinculado al bien común, en coherencia con valores como la equidad y la corresponsabilidad, propios de la identidad cooperativa de MONDRAGON. Esta alineación refuerza el compromiso de las personas socias y consolida la identidad organizativa desde un paradigma comunitario que integra participación, solidaridad y aprendizaje (Azkarate-Iturbe et al., 2020; Loyola Idiakez, 2018).

A largo plazo, MONDRAGON podría consolidarse como un referente en los debates sobre la gestión del talento desde una lógica desarrollable, en la medida en que ofrece un contexto organizativo que permite explorar cómo pueden articularse la sostenibilidad, la competitividad y los valores cooperativos. Esta potencialidad se sustenta en la experiencia acumulada en la articulación de políticas de personas coherentes con la identidad organizativa, tal como señalan trabajos previos sobre el cooperativismo de MONDRAGON (Bretos y Errasti, 2017; Voigt y von der Oelsnitz, 2024).

En conjunto, la discusión anterior sugiere que, en MONDRAGON, el talento puede interpretarse preferentemente como una capacidad en desarrollo, activada por contextos de aprendizaje, participación y corresponsabilidad. A la luz de los principios y valores cooperativos, con especial centralidad del principio de educación, formación e información y de los valores de igualdad, solidaridad y cooperación, esta lectura ofrece implicaciones para el diseño de entornos, la gobernanza y la distribución equitativa de oportunidades. Sobre esta base, se formulan a continuación las proposiciones que sintetizan, orientan el posicionamiento del artículo, así como ofrecen vías de desarrollo académico y práctico:

Proposición 1a. En MONDRAGON, una filosofía del talento desarrollable se asociará con una arquitectura de prácticas orientada al aprendizaje continuo (formación, rotación/movilidad, experiencias de desarrollo) y con criterios de identificación que prioricen el potencial y la trayectoria, además del rendimiento actual.

Proposición 1b. El efecto de una filosofía desarrollable sobre el desarrollo del talento dependerá además del ajuste entre competencias y rol, del contexto cooperativo (oportunidades, apoyo, participación), de modo que el talento emerja con mayor claridad allí donde existan condiciones organizativas que habiliten la práctica y la motivación.

Proposición 1c. En cooperativas, sostener una filosofía del talento desarrollable incrementa la necesidad de mecanismos de equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo; la ausencia de dichos mecanismos aumentará las tensiones percibidas (p. ej., inclusión declarada vs. diferenciación efectiva), afectando el compromiso y la cohesión.

3.2.2. Talento exclusivo o inclusivo

3.2.2.1. Cuando la inclusión es el talento

El debate sobre el talento también se articula en torno a su carácter exclusivo o inclusivo. Mientras algunos enfoques sostienen que el talento se concentra en un subconjunto de personas con contribuciones diferenciadas (Becker et al., 2009), otros argumentan que todas las personas poseen fortalezas y capacidades que pueden desplegarse de manera productiva en la organización (Buckingham y Vosburgh, 2001). Esta dicotomía obliga a explicitar una 'filosofía' del talento: considerar el talento como una cualidad excepcional de unos pocos o como una capacidad distribuida entre toda la plantilla (Dries, 2013), una tensión tratada explícitamente en la literatura como filosofía exclusiva vs. inclusiva (Meyers y Van Woerkom, 2014; Swailes, 2013). En términos prácticos, la filosofía adoptada se asocia con prácticas distintas, así como con efectos percibidos por las personas, en particular en términos de justicia y de reacciones ante la diferenciación (Gelens et al., 2014).

Los enfoques exclusivos conciben el talento como una característica rara y estratégica, asociada a un alto desempeño o potencial y a contribuciones consideradas críticas para los resultados organizativos (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Ready et al., 2010; Tansley et al., 2007). Esta lógica tiende a justificar inversiones selectivas y una arquitectura de RR.HH. diferenciada, a menudo vinculada a la priorización de posiciones clave (Lepak y Snell, 1999, 2002). Sin embargo, este enfoque también advierte riesgos: la segmentación puede generar percepciones de desigualdad y afectar negativamente la moral, el compromiso y la productividad del resto de la plantilla, especialmente cuando los criterios de diferenciación se perciben como opacos o injustos (Gelens et al., 2014; Swailes, 2013). Además, estos modelos pueden entrar en conflicto con culturas y valores organizativos más inclusivos (Bonneton et al., 2020), y se ha cuestionado la solidez de la evidencia que respalda una focalización tan selectiva (Pfeffer y Sutton, 2006a, 2026b).

Por su parte, los enfoques inclusivos parten de la premisa de que todas las personas tienen potencial para desarrollarse y contribuir, aunque no necesariamente del mismo tipo ni en las mismas condiciones (Buckingham y Vosburgh, 2001; Lewis y Heckman, 2006). En esta lógica, las estrategias de talento se extienden a toda la plantilla (Silzer y Church, 2009; Stahl et al., 2012) y se fundamentan en una visión más equitativa y humanista del trabajo (Lewis y Heckman, 2006). Esta visión tiende a integrar una concepción del talento como un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que pueden cultivarse mediante experiencias y oportunidades organizativas.

Aun siendo alternativas diferenciadas, ambos enfoques comparten la expectativa de que la gestión del talento contribuya a la mejora del rendimiento organizativo; sin embargo, su implementación y efectos dependen del contexto y del grado de coherencia entre la filosofía declarada y las prácticas realmente aplicadas (Collings y Mellahi, 2009; Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2020). Un riesgo recurrente es que la inclusión se limite a un discurso simbólico (por ej., en clave de employer branding), sin mecanismos consistentes de desarrollo y de asignación de oportunidades, generando discrepancias entre retórica y práctica (Backhaus y

Tikoo, 2004; Gelens et al., 2014).

Los modelos exclusivos, además, enfrentan dos desafíos críticos: (1) la escasez global de talento definida bajo criterios altamente restrictivos (Cappelli y Keller, 2014; Farndale et al., 2010; Schuler et al., 2011; Tarique y Schuler, 2010) y la incertidumbre respecto a las competencias futuras requeridas en un entorno laboral cambiante (Cappelli y Keller, 2014; Sparrow y Makram, 2015; Yost y Chang, 2009). En este escenario, las filosofías inclusivas — que amplían la definición de talento para incorporar una mayor diversidad de fortalezas y capacidades— pueden ofrecer una alternativa más flexible, y en la práctica se observa una convergencia hacia configuraciones híbridas que combinan elementos de ambos paradigmas en función del contexto y de los segmentos de talento (Cappelli y Keller, 2014; Meyers y Van Woerkom, 2014; Sparrow y Makram, 2015; Thunnissen, 2016).

En el modelo cooperativo de MONDRAGON, una orientación inclusiva del talento puede entonces interpretarse como una posible expresión de los principios de organización democrática, participación, solidaridad y cooperación, siendo la corresponsabilidad un eje central de dicha orientación organizativa (Ortega y Loyola, 2024). Esta lectura se apoya en un supuesto normativo y empírico, ampliamente difundido en la doctrina cooperativa y en la literatura especializada, según el cual todas las personas, independientemente de su rol o posición, pueden contribuir de manera significativa al proyecto colectivo cuando se dan determinadas condiciones organizativas. En este sentido, los mecanismos de participación con voz y voto pueden reforzar el sentido de pertenencia y favorecer la visibilización de capacidades diversas en la base social, tal como muestran distintos estudios sobre cooperativismo y gobernanza democrática (Altuna Gabilondo, 2008; Arregi Uzuriaga et al., 2022; Heras-Saizarbitoria, 2014; Loyola Idiakez, 2018). Esta lógica se matiza con otros principios de MONDRAGON. La libre adhesión, interpretada en clave no discriminatoria, puede favorecer un acceso equitativo basado en compromiso y responsabilidad con los valores cooperativos, frente a lógicas selectivas que tienden a reproducir desigualdades en el acceso al “talento”. La evidencia sugiere que los marcos de propiedad-participación en cooperativas facilitan prácticas inclusivas de personas, ampliando los espacios de aprendizaje y decisión (Bretos et al., 2017b; Greenwood y González, 1992; Heras-Saizarbitoria, 2014). Asimismo, el principio de soberanía del trabajo se puede asumir como un anclaje inclusivo del talento al situar el trabajo — y no el capital— en el centro del reconocimiento y la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, se valora la diversidad de contribuciones y trayectorias, independientemente del puesto o de la formación, lo que refuerza la agencia colectiva (Heras-Saizarbitoria, 2014). La literatura clásica sobre cooperativas respalda que la propiedad laboral y la gobernanza alteran el comportamiento organizativo y los criterios de asignación (Craig y Pencavel, 1992), mientras que análisis críticos recuerdan las tensiones potenciales al implementarlo en contextos reales (Kasimir, 1996).

Estas bases filosóficas han orientado históricamente el desarrollo de políticas y prácticas en el contexto cooperativo de MONDRAGON que pueden interpretarse analíticamente como inclusivas. En particular, la Corporación ha impulsado la educación cooperativa como un dispositivo clave para que las personas socias adquieran los saberes necesarios para ejercer los derechos democráticos (“una persona, un voto”) y corresponsabilizarse del proyecto colectivo, entendiendo la participación como un proceso de aprendizaje organizativo (Arregi Uzuriagai et al., 2022). Asimismo, en contextos de mayor complejidad organizativa y económica, se han activado mecanismos de reubicación interna y programas de recualificación con el objetivo de preservar el empleo y adaptar capacidades a nuevas necesidades. En este marco, el talento puede concebirse como un activo de carácter comunitario que circula potencialmente a través del intercambio de conocimiento y la cooperación (Heras-Saizarbitoria, 2014; Loyola Idiakez, 2018).

Con todo, esta orientación también enfrenta tensiones: en contextos de incertidumbre e innovación, pueden emerger lógicas más exclusivas (como la identificación de élites y la diferenciación del talento) que desafían el ideal inclusivo. La inclusión no equivale a renunciar a la exigencia: la tradición marcada por Arizmendiarrreta desde sus escritos fundacionales, subraya que el progreso descansa en el desarrollo personal, el esfuerzo y la mejora continua. La literatura empírica muestra, además, que las decisiones estratégicas pueden tensionar la esencia cooperativa cuando prevalece la lógica económica (Errasti et al., 2016) y que los principios requieren ajustes organizativos para desplegarse (Heras-Saizarbitoria, 2014). Además, análisis recientes sobre MONDRAGON muestran cómo los contextos socioeconómicos y culturales pueden tensionar las prácticas de participación e inclusión, reforzando la necesidad de dispositivos organizativos que cuiden la esencia cooperativa (Bergara Eguren, 2024). El análisis del caso MONDRAGON, en diálogo con la literatura existente, permite explorar la compatibilidad potencial entre un modelo de talento inclusivo y las dinámicas de excelencia y competitividad. Diversos estudios sobre procesos de regeneración e internacionalización en cooperativas han documentado cómo determinadas configuraciones de gobernanza cooperativa y prácticas de alta implicación pueden asociarse a mayores niveles de cohesión organizativa e innovación (Bretos y Errasti, 2017; Garmendia et al., 2021), mientras que la literatura comparada subraya que estos resultados dependen en gran medida de los marcos institucionales y de las redes de apoyo en las que se insertan las organizaciones (Pérotin, 2016).

En un entorno económico que a menudo prioriza lógicas de exclusión y competencia individual, el cooperativismo puede leerse analíticamente como un marco normativo alternativo orientado a la sostenibilidad social y organizativa. En este sentido, el caso de MONDRAGON puede ilustrar, desde una perspectiva conceptual, cómo inclusión y excelencia podrían reforzarse mutuamente cuando la competitividad se articula con la cooperación y el desarrollo humano se concibe como una capacidad compartida al servicio del proyecto colectivo (Bretos y Errasti, 2017; Heras-Saizarbitoria, 2014).

3.2.2.2. Desafíos y oportunidades

El modelo cooperativo de MONDRAGON puede interpretarse como sustentado en una filosofía de talento

inclusiva, coherente con principios como la organización democrática, la corresponsabilidad, la solidaridad y la libre adhesión. Desde esta perspectiva, dicho enfoque ofrece un marco normativo alternativo a los paradigmas exclusivos dominantes de la gestión del talento, al partir de la premisa de que todas las personas, con independencia de su trayectoria o posición, pueden contribuir al proyecto colectivo cuando son reconocidas como agentes plenos dentro de la organización (Heras-Saizarbitoria, 2014; MONDRAGON, s. f.; Ortega y Loyola, 2024). El principio de libre adhesión, por su parte, abre un marco de oportunidad al establecer que cualquier persona que comparta los valores cooperativos puede aspirar a integrarse en igualdad de condiciones, conforme a los principios normativos del modelo, evitando criterios de exclusión basados en factores ajenos a la contribución al proyecto colectivo. Desde esta perspectiva, MONDRAGON puede interpretarse como un espacio organizativo con potencial inclusivo no sólo en términos internos, sino también en su capacidad para atraer talento diverso a partir del compromiso y la contribución, tal como recogen distintos análisis sobre cooperativismo y economía social (Ortega y Loyola, 2018; MONDRAGON, s. f.).

Sin embargo, esta apuesta plantea desafíos relevantes. Uno de los más significativos es garantizar la igualdad de oportunidades sin incurrir en la homogeneización del desarrollo. MONDRAGON debe encontrar el equilibrio entre fomentar trayectorias personalizadas y mantener estructuras comunes que refuercen el sentido de comunidad y pertenencia, sin limitar la diversidad de capacidades. Otro reto central radica en la sostenibilidad de este enfoque inclusivo en un contexto altamente competitivo. Frente a modelos que priorizan la identificación de élites y la diferenciación jerárquica, MONDRAGON necesita demostrar que la equidad y la cooperación pueden ser fuentes de excelencia y ventaja estratégica, algo que la literatura ha documentado bajo determinadas condiciones organizativas y de gobernanza (Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2017b). Además, la participación democrática en la toma de decisiones, uno de los pilares del modelo, representa un tercer desafío para la gestión y la agilidad. Si bien refuerza el compromiso y la corresponsabilidad, también puede dificultar la rapidez en la implementación de políticas de talento; de ahí la necesidad de diseños de gobernanza que alineen deliberación y ejecución en entornos de cambio constante (Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Heras-Saizarbitoria, 2014).

A pesar de las tensiones inherentes, el modelo de MONDRAGON ofrece oportunidades estratégicas notables. Concebir el talento como un activo compartido y comunitario, y no como propiedad individual, favorece la cohesión organizativa y puede minimizar la rotación. Frente a modelos que incentiven la competencia interna, MONDRAGON puede consolidar un entorno basado en la colaboración, la estabilidad y el compromiso duradero, apoyado en políticas de empleabilidad interna y reubicaciones como la iniciativa denominada Udalaiz (Tu Lankide, 2024). Asimismo, la gestión inclusiva del talento impulsa una innovación arraigada en la diversidad de experiencias y en la cooperación entre personas. Este enfoque no sólo es coherente con los valores cooperativos, sino que fortalece la resiliencia organizativa, tal como sugieren estudios sobre prácticas de alto involucramiento y evidencias recientes del ecosistema MONDRAGON (Arregi Uzuriaga et al., 2022; Bergara Eguren, 2024; Garmendia et al., 2021).

En síntesis, el caso MONDRAGON permite mostrar que la competitividad no está reñida con la equidad, y que la excelencia puede ser una meta colectiva y compartida. La clave está en traducir sus principios en prácticas adaptativas, exigentes y coherentes, capaces de sostener un modelo de gestión del talento que combine inclusión, eficacia y sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se formula un conjunto de proposiciones que surgen del análisis de las dinámicas propias del modelo de talento inclusivo en MONDRAGON, con el objetivo de orientar la reflexión y el debate académico, así como contribuir al diseño de futuras líneas de investigación y acción:

Proposición 2a. Una filosofía inclusiva del talento en MONDRAGON se asociará con mayores niveles de participación percibida, sentido de pertenencia y cohesión.

Proposición 2b. El principio de libre adhesión, interpretado como un acceso no discriminatorio basado en el compromiso con valores cooperativos, favorecerá la atracción y fidelización de perfiles diversos, ampliando la variedad de capacidades disponibles en la organización.

Proposición 2c. La sostenibilidad de un enfoque inclusivo requerirá equilibrar estructuras comunes de equidad con mecanismos de reconocimiento de contribuciones diferenciales; cuando ese equilibrio no se gestione, aumentarán las tensiones percibidas entre la identidad cooperativa y los imperativos de competitividad.

Proposición 2d. Bajo determinadas configuraciones de gobernanza y prácticas de alta implicación, un modelo inclusivo del talento podrá asociarse con innovación y desempeño sostenible, en la medida en que cooperación, aprendizaje compartido y exigencia se refuercen mutuamente.

3.2.3. Talento objeto o sujeto

3.2.3.1. El talento como expresión de la persona

Gallardo-Gallardo et al., (2013) distinguen dos enfoques fundamentales para conceptualizar el talento en el ámbito de la gestión: el enfoque objeto, que concibe el talento como un conjunto de atributos (habilidades, competencias, potencial, desempeño) susceptibles de definición y evaluación; y el enfoque sujeto, que lo asocia a las personas que lo poseen, ya sea desde una lógica exclusiva (solo algunos individuos) o inclusiva (todas las personas). Esta distinción resulta especialmente útil porque permite analizar el talento en dos planos complementarios: qué se define como talento (atributos) y quiénes son considerados talento (personas), con implicaciones directas para el diseño e implementación de prácticas de gestión de talento (Cappelli y Keller, 2014; Thunnissen et al., 2013).

No obstante, tal como señalan Dries (2013) y Thunnissen y Van Arensbergen (2015), en la práctica ambas concepciones tienden a entrelazarse en las estrategias reales de gestión del talento. Por ejemplo, las

organizaciones suelen combinar definiciones basadas en atributos (p. ej., desempeño o potencial) con decisiones que segmentan poblaciones (p. ej., pools de alto potencial), configurando arquitecturas híbridas de gestión del talento (Morris et al., 2016) lo que genera efectos diferenciados en términos de justicia percibida y compromiso (Gelens et al., 2014). En contextos cooperativos, esta interrelación puede observarse de forma particularmente visible en torno a la participación y la corresponsabilidad, donde “quién es” el talento no se reduce únicamente a capacidades técnicas, sino que incorpora también criterios de pertenencia y contribución al proyecto colectivo (Bergara Eguren y Imaz Alias, 2024; Cheney, 1999; Heras-Saizarbitoria, 2014; Ortega y Loyola, 2024).

Desde el enfoque objeto, la literatura ha operacionalizado el talento de distintas maneras—como desempeño excepcional, potencial de desarrollo, compromiso o adecuación persona–puesto— y ha propuesto tipologías que distinguen, por ejemplo, entre rendimiento actual y potencial, así como su traducción a decisiones de gestión (Dries, 2013; Nijs, et al., 2014; Silzer y Church, 2009, 2010; Tansley, 2011; Vardi y Collings, 2023). Por el contrario, el enfoque sujeto reabre el debate sobre la distribución del talento en la organización (exclusivo versus inclusivo) y sobre las filosofías que guían la asignación de oportunidades, reconocimiento y desarrollo (Meyers y Van Woerkom, 2014; Swailes et al., 2014). En conjunto, esta disyuntiva conduce a preguntas operativas centrales para la gestión del talento: qué se entiende por talento, quién lo posee y qué dimensiones se priorizan (rendimiento, potencial, compromiso o encaje), siempre en función del contexto y de los supuestos organizativos que se adopten (Thunnissen et al., 2013).

En contextos cooperativos como MONDRAGON, la lectura del talento como “sujeto” adquiere una relevancia particular. Más que circunscribirse a una mera capacidad técnica, el talento se inscribe en la persona en su integridad —valores, motivaciones y participación activa en el proyecto colectivo—, de modo que cada persona socia puede entenderse como agente corresponsable del rumbo organizativo (no solo como “recurso” a gestionar). Esta interpretación es congruente con la centralidad de las personas y la participación democrática (“una persona, un voto”) en las cooperativas de trabajo asociado, rasgos documentados en el caso MONDRAGON y en su evolución institucional (Altuna Gabilondo, 2008; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). En paralelo, los debates recientes sobre identidad cooperativa en MONDRAGON sugieren que ese vínculo persona-organización no es únicamente instrumental, sino también ético y político, en tanto articula la pertenencia, los valores compartidos y la finalidad social (Bretos et al., 2017a; De la Fuente, 2024). Desde este prisma, el talento puede conceptualizarse como una capacidad situada y relacional, cuya activación depende de entornos que combinan participación, corresponsabilidad y aprendizaje organizativo. En este modelo, el trabajo tiende a comprenderse como vía de autorrealización y desarrollo humano más que como mero factor de producción, una idea largamente asociada al pensamiento fundacional de MONDRAGON y a su principio de soberanía del trabajo, con implicaciones directas para concebir el talento como algo que se activa y se cultiva en clave personal y colectiva (Altuna Gabilondo, 2008; Arizmendiarieta, 1969, 1999). De ahí que, más que agotarse en el “saber hacer”, el talento apunte al “cómo” y “para qué” se ponen en juego las capacidades al servicio del proyecto comunitario, en coherencia con la corresponsabilidad como eje organizativo (Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). Esta lectura sugiere, por tanto, que el talento puede interpretarse como expresión de la persona en el marco de una comunidad de práctica que valora la participación, la solidaridad y el aprendizaje como condiciones de posibilidad de su despliegue. Los principios cooperativos de MONDRAGON pueden reforzar esta visión del talento como sujeto activo. El principio de soberanía del trabajo se ha interpretado en la práctica como que el valor y la titularidad última del trabajo —y, con ello, de las capacidades asociadas— residen en las personas socias y no en el capital; de ahí que el talento se desarrolle, se oriente y se integre a través de dispositivos de autogestión y corresponsabilidad (Altuna Gabilondo, 2008; Heras-Saizarbitoria, 2014; MONDRAGON, s. f.). A su vez, la participación democrática, materializada en el principio de “una persona, un voto”, otorga a cada persona socia la capacidad de incidir en las decisiones estratégicas, de modo que el talento puede entenderse también como una forma de ciudadanía organizativa articulada en derechos y deberes (Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). Sobre esta base, tienden a evitarse diseños de gestión del talento fuertemente jerárquicos y se promueve la autonomía, la responsabilidad compartida y la implicación colectiva, si bien su despliegue requiere arreglos de gobernanza que equilibren participación y agilidad (Bretos y Errasti, 2017; Heras-Saizarbitoria, 2014).

A ello se suma el principio de transformación social, que amplía la función del talento más allá del ámbito estrictamente interno de la organización. Desde una lectura analítica, en MONDRAGON el talento puede orientarse tanto al desempeño de la cooperativa como a su entorno comunitario y territorial. En esta línea, Azurmendi subrayaba que el talento no constituye una abstracción, sino que reside en las personas —en sus competencias, actitudes y capacidades para afrontar los retos del entorno—, una idea coherente con el énfasis contemporáneo en la corresponsabilidad y el compromiso con el bien común (Altuna Gabilondo, 2008; Azurmendi, 2008; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). Esta perspectiva permite situar el talento como una posible palanca de cambio social, y no únicamente como un recurso de productividad, en sintonía con la identidad y los principios cooperativos de MONDRAGON.

En este sentido, el modelo organizativo de MONDRAGON ofrece un marco institucional en el que el talento entendido como sujeto puede verse reforzado a través de estructuras inclusivas y participativas, que demandan de las personas un compromiso activo con el desarrollo colectivo y con la sostenibilidad a largo plazo, tales como la participación democrática, la intercooperación o la educación cooperativa. Frente a enfoques que privilegian la exclusividad o la competitividad individual, la literatura existente apunta a que un enfoque centrado en las personas y la corresponsabilidad puede resultar compatible con criterios de justicia organizativa y eficacia, contribuyendo a fortalecer la cohesión, el aprendizaje y la competitividad en determinados contextos

cooperativos (Arregi Uzuriaga et al., 2022; Bretos y Errasti, 2017; Pérotin, 2016).

En suma, concebir el talento como sujeto en el contexto de MONDRAGON invita a una interpretación que reconoce la dimensión humana, social y política del trabajo: las personas no solo aportan valor económico, sino que participan en la co-construcción del proyecto común. Esta lectura no elimina tensiones (p. ej., participación–agilidad; inclusión–diferenciación), pero ofrece un marco sólido para analizarlas a la luz de la identidad cooperativa y de los arreglos de gobernanza que permiten —o dificultan— su despliegue efectivo (Cheney, 1999; Heras-Saizarbitoria, 2014).

3.2.3.2. Desafíos y oportunidades

La aplicación del enfoque de talento como sujeto en MONDRAGON, en coherencia con sus principios cooperativos, abre un espacio analítico relevante, pero plantea desafíos de diseño e implementación. Concebir el talento no como un atributo meramente técnico o exclusivo, sino como una expresión integral de la persona comprometida con un proyecto colectivo, invita a repensar dinámicas organizativas en un entorno crecientemente condicionado por la eficiencia, la velocidad de respuesta y la presión competitiva (Aust et al., 2015; Bretos y Errasti, 2017; Thunnissen et al., 2013). En el caso de MONDRAGON, los debates recientes —y la centralidad estratégica del talento recogida en el Plan Socio-Empresarial 2025-2028— sugieren la necesidad de traducir principios (soberanía del trabajo, participación, corresponsabilidad) en criterios y prácticas operativas para la gestión del talento (Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024). Así pues, uno de los principales desafíos radica en la operativización del principio de soberanía del trabajo. En MONDRAGON, este principio sitúa a las personas—y no al capital—en el centro de la organización, reconociéndolas como protagonistas de la actividad económica; ahora bien, llevarlo a la práctica parece exigir dispositivos de gobernanza y gestión que mantengan esa centralidad en las decisiones cotidianas de talento (Altuna Gabilondo, 2008; Heras-Saizarbitoria, 2014; MONDRAGON, s. f.). No se trata solo de valorar competencias profesionales, sino de reconocer la dimensión ética y humana de cada persona —valores, alineación con los principios cooperativos y corresponsabilidad—, de acuerdo con la diversa literatura en el entorno MONDRAGON (Arizmendiarieta, 1969, 1999; Azurmendi, 2008; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024). En este sentido, el reto no es únicamente organizativo, sino también filosófico y político: cómo sostener la centralidad de la persona y su trabajo en un modelo competitivo y global sin desdibujar la identidad cooperativa; la literatura muestra que esta tensión puede abordarse articulando participación efectiva con criterios claros de rendimiento y agilidad (Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2017b; Cheney, 1999), y enmarcando dichas prácticas en los compromisos estratégicos vigentes del Grupo (MONDRAGON, 2024).

El principio de participación y su expresión en la gobernanza democrática pueden introducir una tensión estructural: la toma de decisiones compartida, que tiende a fortalecer la pertenencia y la corresponsabilidad, puede entrar en fricción con la agilidad estratégica necesaria en entornos cambiantes. La identificación y movilización del talento en momentos críticos, así como la adaptación organizativa ante retos externos, sugieren a MONDRAGON diseñar estrategias que compatibilicen la inclusividad del proceso con la eficacia en la ejecución (Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Heras-Saizarbitoria, 2014). En la práctica, la literatura y la experiencia del Grupo apuntan a combinaciones de participación efectiva con dispositivos ejecutivos claros, de forma que ubicar a la persona en el centro no implique rigidez, sino mecanismos que favorezcan la implicación sin ralentizar el avance y el cambio (Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2017b; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024). Además, enfoques de gestión del talento sensibles a la paradoja participación-agilidad invitan a explicitar criterios y ventanas de decisión en políticas de talento (movilidad, sucesión, reubicaciones), preservando la legitimidad y la velocidad (Thunnissen et al., 2013; Aust et al., 2015).

La transformación social, como principio orientador del modelo cooperativo, podría añadir una dimensión externa al talento concebido como sujeto. En este marco, el talento no se limitaría a contribuir al desempeño interno, sino que podría proyectarse como motor de cambio en el entorno económico y comunitario —una lectura que en MONDRAGON se alinea con la instrumentalización del principio de transformación social y con la exigencia de valorar no solo el esfuerzo (*input*), sino también sus resultados en términos de empleo digno, cohesión territorial o innovación social (*outcome*)—. Esto invita a que la gestión del talento no se reduzca únicamente a la optimización de recursos, sino que pueda articularse como parte de una estrategia de influencia cooperativa sobre el tejido socioeconómico, coherente con la tradición y la práctica de MONDRAGON (MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028). Ello representa una oportunidad distintiva, pero también un reto en términos de medición, legitimación y comunicación del valor generado, para lo cual la propia reflexión del artículo subraya la necesidad de vincular participación y educación con indicadores de impacto organizativo y social (*input-outcome*).

En este contexto, el modelo cooperativo de MONDRAGON podría enfrentarse a una cuestión clave: ¿cómo sostener un proyecto empresarial competitivo sin renunciar al principio fundacional de que todo parte de las personas? Esta tensión entre competitividad global y centralidad de lo humano puede leerse no tanto como un obstáculo, sino como una oportunidad para reforzar un modelo basado en la confianza, la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia (Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024). Cuando se pone en valor a la persona en su globalidad—no solo por lo que hace, sino por lo que representa y construye en el proyecto común—, tiende a reforzarse el vínculo con la organización y a activarse una ventaja difícilmente replicable, asociada a participación, la cohesión y la implicación (Arregi et al., 2022; Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2017b; Pérotin, 2016), en línea con los compromisos estratégicos vigentes en MONDRAGON (MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028).

A pesar de las complejidades existentes, el contexto organizativo de MONDRAGON ofrece un conjunto de condiciones estructurales que pueden considerarse estratégicamente relevantes. Su estructura federativa y los

mecanismos de intercooperación pueden favorecer una concepción del talento orientada a la cohesión, el compromiso y la sostenibilidad organizativa (Heras-Saizarbitoria, 2014; MONDRAGON, s. f.). En este marco, situar a la persona y su trabajo en el centro puede operar como una palanca organizativa cuando dicha orientación se articula de forma coherente con dispositivos de gobernanza y políticas de personas —como la participación, la educación cooperativa, la empleabilidad interna o las reubicaciones—, permitiendo abordar los retos del entorno como oportunidades para la adaptación y continuidad del modelo cooperativo (Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2017b; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024; Pérotin, 2016; Tu Lankide, 2024).

En definitiva, trabajar desde una perspectiva del talento como sujeto en el contexto de MONDRAGON invita a revalorizar el vínculo entre la persona y la organización, en clave tanto ética como estratégica. Desde esta lectura, el talento puede concebirse no como un recurso que se gestiona, sino como una capacidad que se activa mediante dinámicas de participación, corresponsabilidad y orientación colectiva. Esta interpretación, congruente con el principio de soberanía del trabajo y con la democracia de “una persona, un voto” (MONDRAGON, s. f.), se apoya en una literatura amplia que asocia la participación y la corresponsabilidad con mayores niveles de cohesión organizativa, justicia y compromiso (Arregi et al., 2022; Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992). En escenarios donde equidad, legitimidad y sostenibilidad adquieren un peso creciente, esta articulación puede configurarse como una ventaja estructural potencial, siempre que se traduzca en diseños de gobernanza y políticas de personas coherentes con los principios cooperativos (Tu Lankide, 2024; MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028).

La adopción de una perspectiva del talento como sujeto en el contexto de MONDRAGON, leída a la luz de sus principios cooperativos, plantea implicaciones teóricas y prácticas que merecen ser exploradas con mayor profundidad. A partir del recorrido conceptual realizado, pueden formularse un conjunto de proposiciones orientadas tanto a la reflexión académica como al diseño organizativo, en torno a ejes como la corresponsabilidad, la soberanía del trabajo, la atracción y fidelización del talento y el impacto social, que en el caso de MONDRAGON pueden entenderse como dimensiones clave para analizar la articulación entre la centralidad de la persona y su trabajo, la gobernanza democrática y la transformación social.

Proposición 3a. Cuanto más se institucionaliza la concepción del talento como sujeto (p. ej., mediante espacios de participación efectiva y corresponsabilidad), mayor será el sentido de pertenencia percibida por las personas socias.

Proposición 3b. La operacionalización de la soberanía del trabajo en prácticas de gestión del talento fortalecerá el vínculo persona–trabajo–comunidad, pero incrementará la necesidad de mecanismos que gestionen tensiones entre centralidad humana y exigencias de eficiencia/agilidad.

Proposición 3c. Una concepción del talento como sujeto se asociará con estrategias de atracción y fidelización basadas en ajuste por valores (compromiso cooperativo), además de competencias, lo que modificará criterios de selección y socialización.

Proposición 3d. Cuando el principio de transformación social se incorpora explícitamente a la gestión del talento, los criterios de evaluación tenderán a integrar resultados organizativos e impactos socio-territoriales, ampliando el marco de “éxito” del talento más allá del desempeño interno.

3.2.4. Talento como *input* o como *outcome*

3.2.4.1. Talento como resultado del compromiso

El talento puede analizarse desde dos perspectivas complementarias: como *input* o como *outcome* (Dries, 2013; Vardi y Collings, 2023). La lógica *input* concibe el talento como una combinación de capacidades y disposiciones —conocimientos, habilidades y otros atributos relevantes (KSAOs), potencial, motivación/compromiso— que predisponen a la creación de valor futuro (Nijs et al., 2014; Silzer y Church, 2009, 2010). La lógica *outcome*, en cambio, desplaza la atención hacia los resultados efectivamente alcanzados y su impacto estratégico para la organización (Becker et al., 2009; Dries, 2013). En términos operativos, evaluar desde la lógica *input* implica centrarse en atributos individuales —conocimientos, habilidades, disposición/energía, potencial—, mientras que la lógica *outcome* prioriza evidencias de logro —p. ej., contribuciones a desempeño, innovación, aprendizaje organizativo o creación de valor para los grupos de interés— y su alineación con los objetivos de la organización (Stahl et al., 2012; Vardi y Collings, 2023). De forma complementaria, entre ambas lógicas se sitúa una dimensión de *process*, relativa a las prácticas y sistemas mediante los cuales el talento es identificado, desarrollado y desplegado, que en la práctica tiende a entrelazarse con las anteriores configurando aproximaciones híbridas a la gestión del talento (Collings y Mellahi, 2009; Morris et al., 2016).

Históricamente, tanto la psicología organizacional como la gestión de recursos humanos han tendido a privilegiar una lógica de insumos, conceptualizando el talento como un repertorio de competencias/recursos observables y medibles (KSAOs), o como potencial y disposición evaluables (Silzer y Church, 2009; Thunnissen et al., 2013; Nijs et al., 2014). Con el desplazamiento hacia una gestión estratégica del talento, el foco se ha ido moviendo hacia el resultado y la creación de valor alineados con la estrategia, es decir, hacia una lectura de *outcome* donde el talento se interpreta por su contribución a los objetivos organizativos (Cappelli y Keller, 2014; Collings y Mellahi, 2009; Dries, 2013; Vardi y Collings, 2023).

Desde una perspectiva práctica, la lógica *input* tiende a priorizar la identificación de competencias clave (KSAO) y potencial, orientando selección, evaluación y planes de desarrollo; mientras que la lógica *outcome*, desplaza el foco hacia la evaluación del desempeño, la productividad y la aportación estratégica al negocio (Becker y Huselid, 2006; Huselid y Becker, 2011; Huselid et al., 2005). En síntesis, los KSAOs y el potencial pueden servir para estimar la capacidad futura y el ajuste (Silzer y Church, 2009; Nijs et al., 2014), mientras

que los indicadores de rendimiento permiten valorar las contribuciones efectivas y su alineación con la estrategia (Becker y Huselid, 2006; Huselid y Becker, 2011).

Además, el tamaño y la estructura organizativa pueden influir en la preferencia por uno u otro enfoque. En pymes, la “liability of smallness”, la menor formalización y la escasez de históricos tienden a privilegiar señales de *input* (KSAO, potencial, encaje), con prácticas más informales de identificación y desarrollo (Festing et al., 2013; Krishnan y Scullion, 2017; Valverde et al., 2013). En grandes corporaciones, la mayor disponibilidad de métricas y sistemas de control favorece el uso de *outcomes* (desempeño previo, contribuciones verificables) como criterio para valorar el talento (Collings et al., 2015; Vaiman et al., 2012). Con todo, estos patrones varían según el contexto y el ciclo de vida organizativo, por lo que conviene evitar prescripciones únicas (Krishnan y Scullion, 2017).

En la práctica, muchas organizaciones optan por enfoques híbridos, integrando el potencial con la capacidad de generar resultados (desempeño, contribución estratégica), con el fin de obtener una evaluación más completa del talento (Nijs et al., 2014; Silzer y Church, 2009). Esta lógica combinada se alinea con una gestión estratégica que busca eficiencia operativa y sostenibilidad del rendimiento en el tiempo, y encaja con propuestas de enfoque pluralista/ambidiestro en la gestión de talento (Collings y Mellahi, 2013; Stahl et al., 2012; Thunnissen et al., 2013; Vardi y Collings, 2023), así como con la evidencia en distintos contextos organizativos, incluidas pymes y grandes corporaciones (Krishnan y Scullion, 2017).

En MONDRAGON, la tensión entre el talento como *input* (esfuerzo, compromiso, potencial) y como *outcome* (resultados, impacto colectivo) interpela directamente a sus principios cooperativos—soberanía del trabajo, participación democrática, educación y transformación social— (Altuna Gabilondo, 2008; Heras-Saizarbitoria, 2014; MONDRAGON, 2025–2028; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). Esta dualidad no se resuelve eligiendo entre ambos enfoques, sino articulando de forma coherente lo que las personas pueden aportar (KSAO, potencial, disposición) con el valor real que generan para el colectivo. En este marco, la persona se reconoce tanto por sus capacidades potenciales y su disposición al desarrollo —talento como *input*—, como por su contribución efectiva al proyecto cooperativo —talento como *outcome*— (Dries, 2013; Vardi y Collings, 2023). Integrar ambas perspectivas implica avanzar hacia una cultura que valore simultáneamente proceso y resultado, potencial individual y su expresión colectiva, alineando evaluación y desarrollo con la estrategia y con los valores de identidad cooperativa (Collings y Mellahi, 2009; Thunnissen et al., 2013; Aust et al., 2015).

El principio de libre adhesión establece que la incorporación a la cooperativa es voluntaria e informada, con conocimiento y aceptación de los valores y reglas de juego cooperativos (Azurmendi, 2008; MONDRAGON, s. f.). En este marco, el talento puede entenderse como un *input* en la medida en que se construye a partir de un compromiso libre, consciente y sostenido con el proyecto colectivo, esto es, una disposición que antecede a la contribución y la hace posible (Meyer y Allen, 1991, 1997; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). No obstante, para que esta adhesión no quede en un plano meramente simbólico, conviene evaluarla también como *outcome*, asegurando que la voluntad de formar parte se traduzca en aportaciones efectivas al desarrollo cooperativo (participación, desempeño, aprendizaje e innovación social), en coherencia con el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad documentadas en el entorno MONDRAGON (Cheney, 1999; Dries, 2013; Heras-Saizarbitoria, 2014; Vardi y Collings, 2023).

El principio de soberanía del trabajo puede situar a las personas en el centro de la cooperativa, reconociéndolas como protagonistas del desarrollo y como titulares del proyecto socio-empresarial. Desde una lectura analítica, su operacionalización plantea la necesidad de no solo valorar el esfuerzo y el potencial de las personas (talento como *input*), sino también de orientar su aportación hacia resultados concretos que contribuyan a la sostenibilidad del proyecto colectivo (talento como *outcome*) (Altuna Gabilondo, 2008; Dries, 2013; Heras-Saizarbitoria, 2014; Vardi y Collings, 2023). En el caso de MONDRAGON, ello sugiere la importancia de alinear la participación activa y la corresponsabilidad de cada persona con resultados compartidos que beneficien al conjunto, un encaje que la literatura asocia a diseños de gobernanza participativa y a prácticas de gestión de personas coherentes con la identidad cooperativa (Cheney, 1999; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). En esta línea, el desarrollo de una cultura de compromiso responsable —en la que la contribución individual pueda tener un efecto significativo sobre el desarrollo, la sostenibilidad y el bienestar cooperativo— tiende a apoyarse en mecanismos de participación y empleabilidad interna, al tiempo que mantiene una orientación al desempeño y al impacto organizativo (Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2017b; Pérotin, 2016).

La participación en la gestión, principio clave del modelo cooperativo de MONDRAGON, puede reforzar la visión del talento como *input* al habilitar que todas las personas influyan en las decisiones estratégicas de la organización (Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; MONDRAGON, s. f.). Ahora bien, para que esta lógica participativa mantenga su legitimidad, conviene traducirla también en *outcomes* verificables. Evaluar la participación desde una perspectiva de resultado resulta crucial para comprobar su impacto en la gobernanza (calidad deliberativa, tiempos y claridad de mandato), la eficiencia y la innovación; la evidencia cooperativa—incluido el caso MONDRAGON— sugiere efectos positivos cuando la participación es efectiva y no meramente ritual (Arregi Uzuriaga et al., 2022; Bretos y Errasti, 2017; Heras-Saizarbitoria, 2014; Pérotin, 2016). De lo contrario, corre el riesgo de devenir un mecanismo simbólico sin impacto organizativo tangible (Cheney, 1999; Heras-Saizarbitoria, 2014).

El principio de transformación social en MONDRAGON puede ampliar la comprensión del talento más allá de su función interna, reconociéndose como motor de cambio en el entorno socioeconómico, en continuidad con la perspectiva sugerida por Arizmendiarreta y con los desarrollos recientes sobre corresponsabilidad (Altuna Gabilondo, 2008; MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). Desde la perspectiva de *input*, esta orientación se manifiesta en la implicación de las personas

cooperativistas —un compromiso libre e informado con el bien común y los valores cooperativos— (Arizmendiarieta, 1969, 1999; Azurmendi, 2008; International Co-operative Alliance, 2015). Ahora bien, esta intención transformadora conviene evaluarla también desde una lógica *outcome*: se espera que el talento movilizado contribuya efectivamente al empleo digno, cohesión territorial, innovación social y fortalecimiento de la comunidad (Bretos y Errasti, 2017; Dries, 2013; Pérotin, 2016; Tu Lankide, 2024; Vardi y Collings, 2023). Solo así puede acreditarse que el talento en MONDRAGON no es un recurso aislado, sino una palanca colectiva para la transformación estructural del entorno, coherente con sus principios e identidad cooperativa (Altuna Gabilondo, 2008; Heras-Saizarbitoria, 2014).

Desde el principio de la cooperación, puede interpretarse el talento desde MONDRAGON como un recurso colectivo que se potencia mediante la intercooperación (Altuna Gabilondo, 2008; MONDRAGON, s. f.). Este enfoque favorece el intercambio de conocimiento, la movilidad y la coproducción de soluciones, generando sinergias que refuerzan el ecosistema cooperativo (Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). Para que este intercambio sea realmente transformador, conviene evaluarlo también como un *outcome*, valorando en qué medida la cooperación mejora la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad (Bretos y Errasti, 2017; Pérotin, 2016). De lo contrario, existe el riesgo de que la cooperación se traduzca en un ejercicio formal sin efectos tangibles sobre la competitividad (Heras-Saizarbitoria, 2014).

El principio de solidaridad introduce una dimensión ética clave en la gestión del talento, subrayando el equilibrio entre el esfuerzo individual y el beneficio colectivo (Arizmendiarieta, 1969, 1999; Azurmendi, 2008). Desde la lógica *input*, este principio apoya el acceso equitativo a la participación y al desarrollo; desde la lógica *outcome*, espera que el talento activado se traduzca en resultados compartidos —desempeño, aprendizaje, empleabilidad interna, cohesión— que sostengan la justicia organizativa y la cohesión (Arregi et al., 2022; Cheney, 1999; Heras-Saizarbitoria, 2014).

En conjunto, el talento en MONDRAGON invita a una mirada integrada entre *input* y *outcome*, donde el desarrollo individual se conecta explícitamente con su contribución al colectivo. Este equilibrio refuerza tanto la sostenibilidad del modelo cooperativo como su capacidad transformadora, en coherencia con la soberanía del trabajo, la participación democrática y la transformación social y con la orientación estratégica vigente sobre personas y talento (Dries, 2013; MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028; Vardi y Collings, 2023).

3.2.4.2. Desafíos y oportunidades

Integrar la visión del talento como *input* (esfuerzo, compromiso, potencial) y como *outcome* (resultados e impacto) puede ser clave para sostener la identidad cooperativa de MONDRAGON sin mermar la eficacia organizativa. Esta articulación exige traducir los principios de soberanía del trabajo y de participación en criterios y prácticas que combinen la evaluación del potencial y de la contribución efectiva —incluido el impacto organizativo y social—, alineando el desarrollo y el desempeño con la estrategia y con la transformación social propia del modelo (Altuna Gabilondo, 2008; Heras-Saizarbitoria, 2014; MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). En términos de gestión del talento, esta integración se corresponde con enfoques híbridos que conectan KSAO y resultados, favoreciendo legitimidad, cohesión y competitividad en el tiempo (Dries, 2013; Thunnissen et al., 2013; Vardi y Collings, 2023), y resulta coherente con la evidencia sobre desempeño e innovación en cooperativas del entorno MONDRAGON (Bretos y Errasti, 2017; Pérotin, 2016;).

Uno de los principales desafíos radica en articular la gobernanza democrática con la gestión del talento. El modelo de MONDRAGON reconoce a sus miembros como sujetos activos en la toma de decisiones —lo que tiende a fortalecer compromiso y corresponsabilidad—, pero esta arquitectura puede dificultar la implantación de mecanismos ágiles de evaluación y decisión si no se explicitan criterios y ventanas temporales para medir *inputs* (esfuerzo, participación, desarrollo) y *outcomes* —resultados, innovación, empleabilidad, cohesión— (Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Heras-Saizarbitoria, 2014; Thunnissen et al., 2013). La participación debiera traducirse entonces en mejoras organizativas verificables —y no quedar en ritual— mediante mandatos delegados, rutas de escalado y tableros de seguimiento que conecten principios con desempeño; la evidencia en cooperativas del entorno MONDRAGON apunta efectos positivos cuando la participación es efectiva y está bien diseñada (Arregi et al., 2022; Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2017b; Pérotin, 2016), en coherencia con la orientación estratégica vigente del Grupo (MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028).

Asimismo, la cooperación e intercooperación entre las realidades del Grupo pueden constituir una oportunidad significativa para consolidar el talento como recurso colectivo. La movilidad interna, el aprendizaje compartido y los proyectos intercooperativos tienden a enriquecer las trayectorias profesionales y a multiplicar la creación de valor en el ecosistema (Altuna Gabilondo, 2008; Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiákez, 2024). Ahora bien, esta potencialidad conviene medirla: sin una evaluación sistemática de *outcomes* —innovación, competitividad, sostenibilidad, cohesión— la cooperación corre el riesgo de quedar en el plano discursivo sin traducirse en beneficios organizativos tangibles (Bretos y Errasti, 2017; Heras-Saizarbitoria, 2014; Pérotin, 2016). En consecuencia, alinear los dispositivos de intercooperación con indicadores verificables y con la estrategia de personas del Grupo parece clave para capitalizar estas sinergias a lo largo del tiempo (MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028).

El principio de transformación social refuerza la idea de que el talento no solo debe generar valor dentro de la cooperativa, sino también incidir en su entorno. En este sentido, MONDRAGON se enfrenta al reto de mostrar que el desarrollo de sus miembros se traduce en impacto real comunitario y social —donde la dimensión *outcome* se concreta en empleo de calidad, fortalecimiento del tejido comunitario e innovación social (Altuna

Gabilondo, 2008; Bretos y Errasti, 2017; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024; Pérotin, 2016). Para ello, conviene vincular las políticas de personas y de intercooperación con indicadores verificables de resultado — más allá del esfuerzo formativo, en coherencia con los principios e identidad cooperativa y con la orientación estratégica vigente— (MONDRAGON, Política socio-empresarial 2025–2028). Sin una evaluación clara, existe el riesgo de sobrerrepresentar el desarrollo (*input*) sin garantizar que la inversión beneficie de manera tangible al conjunto social.

Por su parte, el principio de solidaridad reclama un equilibrio entre el reconocimiento del esfuerzo individual y la distribución equitativa del valor generado. En esta clave, la gestión del talento difícilmente puede apoyarse únicamente en meritocracias que premien resultados aislados; conviene articular sistemas que vinculen el desarrollo de capacidades (*input*) con el retorno colectivo (*outcome*) y con los valores e instituciones cooperativas (Altuna Gabilondo, 2008; Arizmendiarieta, 1969, 1999; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024). Ello sugiere diseñar criterios de evaluación y de reconocimiento que no generen desigualdades ni incentiven la competencia interna en detrimento del bienestar y del compromiso colectivo, apoyándose en prácticas participativas y en marcos de gobernanza propios del cooperativismo (Bretos y Errasti, 2017; Heras-Saizarbitoria, 2014; Pérotin, 2016). En consecuencia, el talento debiera medirse considerando tanto el proceso como el impacto final, de modo que el equilibrio entre esfuerzo (*input*) y desempeño/impacto (*outcome*) refuerce la equidad y la cohesión dentro de la cooperativa (Arregi et al., 2022; Dries, 2013; Greenwood y González, 1992; Vardi y Collings, 2023).

En definitiva, la tensión entre talento como *input* y *outcome* puede convertirse en una oportunidad para construir una visión más rica y equilibrada del talento en MONDRAGON. Una lectura integrada —coherente con sus principios e identidad cooperativa— invita a alinear la inversión en las personas (potencial, compromiso, aprendizaje) con la exigencia de resultados e impacto organizativo y social, lo que podría situar a MONDRAGON como referente en modelos de talento en contextos cooperativos (Altuna Gabilondo, 2008; Dries, 2013; Heras-Saizarbitoria, 2014; Vardi y Collings, 2023). La experiencia acumulada en el Grupo sugiere que dicha articulación es compatible con la competitividad y la innovación cuando se traduce en prácticas consistentes con la gobernanza democrática y la intercooperación (Bretos y Errasti, 2017; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024; Pérotin, 2016).

A partir del análisis realizado, se derivan las siguientes proposiciones orientadas a guiar futuras investigaciones y prácticas en torno a la gestión del talento en entornos cooperativos como MONDRAGON:

Proposición 4a. En MONDRAGON, la adopción explícita de una perspectiva dual *input–outcome* se asociará con sistemas de talento que combinan evaluación de potencial/compromiso y evaluación de contribución efectiva, mejorando la coherencia percibida entre desarrollo y resultados.

Proposición 4b. Cuanto más se evalúen los mecanismos de participación mediante *outcomes* verificables — calidad de gobernanza, innovación, desempeño—, mayor será la legitimidad percibida de la participación y su contribución a la sostenibilidad cooperativa.

Proposición 4c. La integración *input–outcome* reducirá tensiones de equidad si el acceso a oportunidades de desarrollo (*input*) se acompaña de criterios transparentes de reconocimiento y contribución (*outcome*), evitando incentivos a la competencia interna.

Proposición 4d. Cuando la transformación social se incorpora al sistema de resultados (*outcome*) mediante indicadores explícitos, el talento tenderá a orientarse hacia impactos socio-territoriales además de desempeño interno, reforzando la coherencia entre identidad cooperativa y estrategia.

3.2.5. Talento transferible o contextual

3.2.5.1. Talento al servicio del ecosistema

El debate sobre el talento también puede abarcar su carácter transferible o dependiente del contexto. Una línea sostiene que ciertas competencias transversales son relativamente portables entre diversos entornos; otra subraya que el rendimiento emerge del encaje persona–contexto y de la asunción de rutinas, valores y estructuras organizativas concretas (Dries, 2013; Johns, 2006; Meyers y Van Woerkom, 2014; Nijs et al., 2014; Vardi y Collings, 2023).

No existe consenso académico sobre cuál de estas visiones es más adecuada; la evidencia sugiere que ambas pueden ser válidas según los objetivos estratégicos, el contexto institucional y las características de cada organización. Algunos trabajos cuestionan la transferibilidad del desempeño entre contextos — especialmente en entornos multinacionales y bajo fuertes dependencias del contexto— (Collings et al., 2019; Minbaeva y Collings, 2013), mientras que la práctica habitual de contratación externa muestra que muchas organizaciones tienden a subestimar las fricciones al trasladar resultados de un entorno a otro (Bidwell, 2011, 2017; Cappelli, 1999; Cappelli y Keller, 2014;). En consecuencia, una combinación de ambas miradas — reconociendo competencias portables y, a la vez, la especificidad contextual del desempeño— parece maximizar la efectividad e impacto del talento en distintos escenarios y abre una línea prometedora para futuras investigaciones (Thunnissen et al., 2013; Vardi y Collings, 2023).

Desde la perspectiva del talento transferible, las competencias transversales y meta-competencias se asumen relativamente portables entre roles y contextos, con un valor “universal” menos dependiente del contexto inmediato (Dries, 2013; Nijs et al., 2014; Vardi y Collings, 2023). En contraste, el talento contextual subraya que la efectividad depende del encaje persona–organización y de la incorporación de valores, rutinas y conocimientos específicos del entorno (Johns, 2006). Este enfoque pone el acento en la integración cultural y la alineación con los principios organizativos como condición para que el talento sea pertinente y eficaz; en cooperativas como MONDRAGON, ello incluye la sintonía con la soberanía del trabajo, la participación y la

corresponsabilidad (Altuna Gabilondo, 2008; Heras-Saizarbitoria, 2014; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024).

En MONDRAGON, el debate entre talento transferible y contextual se alinea con sus principios cooperativos, como la soberanía del trabajo, la participación democrática, la educación y la transformación social, y la intercooperación (Altuna Gabilondo, 2008; International Co-operative Alliance, 2015; MONDRAGON, s. f.; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024). La dimensión transferible pone el acento en competencias transversales y learning agility, útiles para la movilidad intercooperativa y la proyección competitiva (Dries, 2013; Nijs et al., 2014), mientras que la dimensión contextual subraya el encaje persona–organización y la absorción de valores, rutinas y prácticas propias del modelo cooperativo (Johns, 2006; Heras-Saizarbitoria, 2014). Esta tensión resulta clave para gestionar el talento en un modelo que combina la misión social y el desempeño empresarial, sugiriendo enfoques duales que conecten la portabilidad de capacidades con su expresión situada en prácticas de participación y cooperación (Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Vardi y Collings, 2023).

El principio de educación tiende a reforzar la visión del talento transferible en MONDRAGON, al priorizar la formación continua y el aprendizaje a lo largo de la vida, de modo que las personas desarrollen competencias transversales aplicables en distintos entornos del ecosistema (Altuna Gabilondo, 2008; International Co-operative Alliance, 2015). Esta orientación se operativiza en dispositivos como la alternancia estudio-trabajo (Mondragon Unibertsitatea, s. f.; ALECOP, s. f.) y el desarrollo directivo-cooperativo (Otalora, s. f.), que facilitan la movilidad interna y la adaptación a nuevas funciones y responsabilidades, incluyendo mecanismos de empleabilidad y recolocación en el Grupo (Mondragon Unibertsitatea, s. f.; ALECOP, s. f.; Otalora, s. f.; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024).

A su vez, el principio de cooperación impulsa la transferencia de talento entre cooperativas mediante intercooperación, aprendizaje compartido y proyectos conjuntos, de modo que el conocimiento y la experiencia adquiridos en una organización puedan compartirse y aplicarse en otras, fortaleciendo la sinergia del conjunto (Altuna Gabilondo, 2008; Bretos y Errasti, 2017; Cheney, 1999; Greenwood y González, 1992; Heras-Saizarbitoria, 2014). En este marco, la movilidad intercooperativa y las comunidades de práctica favorecen la circulación de capacidades y la creación de valor en el ecosistema, coherentes con la identidad cooperativa de MONDRAGON (Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024; Pérotin, 2016).

Desde esta perspectiva, el talento transferible puede analizarse como un potencial motor de innovación e intercooperación en el contexto de MONDRAGON. La aplicación de habilidades y conocimientos en distintos entornos organizativos puede favorecer el intercambio de prácticas y la circulación de aprendizajes, así como la posible replicación de experiencias organizativas consideradas exitosas, con efectos potenciales sobre la responsabilidad social y el impacto organizativo (Altuna Gabilondo, 2008; Bretos y Errasti, 2017; Cheney, 2002; Greenwood y González, 1992; Pérotin, 2016). Este enfoque puede contribuir, bajo determinadas condiciones organizativas e institucionales, a la adaptabilidad y sostenibilidad del grupo cooperativo al preparar a las personas para responder a las transformaciones del entorno sobre la base de conocimientos y competencias compartidos. Esta dinámica se apoya, en buena medida, en el principio de solidaridad, entendido como soporte mutuo, circulación de capacidades y corresponsabilidad intercooperativa (Arizmendiarieta, 1969, 1999; Heras-Saizarbitoria, 2014; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024).

Sin embargo, el talento contextual puede desempeñar un papel relevante en la medida en que condiciona la efectividad de las competencias adquiridas dentro del ecosistema cooperativo (Heras-Saizarbitoria, 2014; Johns, 2006; Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024). Desde esta perspectiva, el rendimiento puede entenderse como el resultado del encaje entre la persona y la cooperativa, así como de procesos de socialización cooperativa —como la educación, la participación y la corresponsabilidad—, más que de la mera portabilidad de habilidades. En este sentido, el talento contextual puede contribuir a que cada cooperativa afronte desafíos específicos, favoreciendo que la democracia y la participación se configuren como condiciones habilitadoras de la sostenibilidad organizativa.

El principio de libre adhesión tiende a subrayar la importancia del alineamiento cultural con los valores cooperativos: la incorporación es voluntaria e informada, con aceptación de reglas y finalidad social del proyecto (MONDRAGON, s. f.). Aunque las habilidades transferibles puedan aportar valor, su éxito en MONDRAGON dependerá de la integración en la comunidad cooperativa y del compromiso con sus principios, lo que remite a encaje persona–organización y a procesos de socialización y corresponsabilidad (Ortega Sunsundegi y Loyola Idiakez, 2024). En consecuencia, el equilibrio entre talento transferible y talento contextual puede considerarse un elemento clave para analizar cómo combinar eficiencia, identidad y sostenibilidad en la gestión del talento, articulando competencias portables con su expresión situada en prácticas de participación y cooperación.

Desde esta perspectiva, ambas miradas pueden considerarse complementarias en el contexto de MONDRAGON. Mientras que el talento contextual responde a las necesidades específicas de cada cooperativa —al apoyarse en el encaje persona–organización, la socialización cooperativa y la cultura propia—, el talento transferible puede fortalecer la intercooperación y la innovación al facilitar la movilidad y el aprendizaje compartido. Integrar ambas perspectivas puede generar un espacio en el que las personas enriquecen sus competencias individuales y, al mismo tiempo, contribuyen al desarrollo colectivo, promoviendo la adaptabilidad y la capacidad de respuesta del ecosistema cooperativo. Desde una lectura analítica, el caso de MONDRAGON ilustra una orientación organizativa que busca articular la flexibilidad asociada al talento transferible con la especificidad del talento contextual, en coherencia con los principios de participación, cooperación y transformación social, y bajo condiciones que pueden favorecer la competitividad y la sostenibilidad de las cooperativas en su entorno.

3.2.5.2. Desafíos y oportunidades

MONDRAGON enfrenta el reto de equilibrar talento transferible y talento contextual en un marco que combina principios cooperativos y exigencias empresariales. La movilidad interna y la intercooperación pueden actuar como palancas para que el conocimiento y las capacidades circulen entre cooperativas, siempre que se diseñen itinerarios y reglas de juego que respeten las identidades. Ahora bien, esta flexibilidad exige un sistema de formación y recualificación que desarrolle competencias transversales sin diluir los valores y prácticas que dan sentido a cada organización; la literatura reciente sobre MONDRAGON sugiere que el ajuste cultural y la socialización cooperativa son condiciones de efectividad, por lo que conviene tratar estas afirmaciones como hipótesis operativas más que como hechos cerrados (De la Fuente, 2024; Heras-Saizarbitoria, 2014). En la práctica, la transferencia de talento puede encontrar resistencias si no se acompaña de estrategias de integración cultural (p. ej., tutoría cooperativa, formación en principios, espacios de deliberación) y de una evaluación que atienda tanto a competencias «universales» como a la alineación con el proyecto cooperativo.

Otro desafío consiste en asegurar que la movilidad del talento no genere desigualdades en las oportunidades de desarrollo. Aunque la capacitación amplía habilidades transferibles, su aplicación en distintos contextos no suele ser homogénea: algunas cooperativas requieren competencias altamente específicas, lo que puede dificultar la adaptabilidad de perfiles más generalistas e introducir asimetrías en acceso y progreso. La ausencia de estructuras que faciliten transiciones limita la efectividad del talento transferible y puede erosionar la equidad y cohesión del grupo. En consecuencia, puede ser conveniente diseñar mecanismos de circulación que protejan la identidad de cada cooperativa y garanticen oportunidades equivalentes de crecimiento, en línea con corresponsabilidad y la orientación estratégica reciente en el entorno MONDRAGON.

La gestión del talento contextual también plantea retos de sostenibilidad. La especialización en una cooperativa puede fortalecer pertenencia y estabilidad, pero a la vez generar barreras a la movilidad y a la innovación, al cristalizar rigideces de núcleo y dependencia de trayectoria. Un modelo excesivamente dependiente del talento situado puede limitar la capacidad de adaptación ante cambios de mercado o tecnológicos, por lo que conviene articular capacidades dinámicas y ambidestreza organizativa que equilibren explotación y exploración. En este marco, la intercooperación es clave para evitar el aislamiento de cada cooperativa, promoviendo intercambio continuo de conocimiento y comunidades de práctica que refuercen la capacidad de absorción del grupo, sin erosionar la identidad particular de cada organización.

A pesar de estos desafíos, MONDRAGON puede consolidar un modelo de talento que integre lo mejor de ambas miradas. Su estructura cooperativa y los mecanismos de intercooperación favorecen el aprendizaje mutuo y la colaboración, de modo que la transferencia de talento se convierta en un proceso casi “natural” en el ecosistema. La formación continua —anclada en el principio de educación— permite desarrollar competencias transversales útiles tanto en la cooperativa de origen como en otros entornos del Grupo, mientras que la socialización cooperativa asegura el anclaje contextual y la alineación con valores y prácticas. En paralelo, las comunidades de práctica e iniciativas de gestión del conocimiento aceleran la difusión y adaptación de mejores prácticas, reforzando la capacidad de absorción e innovación. Esta flexibilidad del talento transferible, combinada con la especificidad del talento contextual, tiende a fortalecer la ambidestreza organizativa (explotación y exploración) y, con ello, la competitividad y la sostenibilidad del conjunto.

La identidad cooperativa de MONDRAGON puede entenderse como un soporte relevante del talento contextual en tanto pilar organizativo, ya que la proximidad comunitaria y la capacidad de responder a necesidades específicas contribuyen a reforzar el vínculo entre las personas socias-trabajadoras y su entorno. La combinación de talento transferible y contextual puede dar lugar a un modelo dinámico en el que las personas progresan dentro de la cooperativa sin perder el sentido de pertenencia, al tiempo que se difunden prácticas e innovaciones a través de la intercooperación. Esta articulación dual se alinea con enfoques pluralistas de gestión del talento y con marcos de capacidades dinámicas y ambidestreza organizativa, que permiten adaptarse a contextos cambiantes sin erosionar principios y valores. En conjunto, la coherencia identitaria y la apertura al aprendizaje pueden contribuir a posicionar a MONDRAGON como un caso de referencia analítica en la reflexión sobre la gestión sostenible del talento en ecosistemas cooperativos.

El reto final consiste en gestionar estratégicamente este equilibrio. Integrar talento transferible para potenciar la innovación sin debilitar la identidad cooperativa sugiere combinar formación transversal y socialización cooperativa, de modo que las capacidades transferibles se desplieguen en prácticas alineadas con los valores y las reglas del modelo. A su vez, la especialización en cada cooperativa debiera asegurar la estabilidad sin limitar la movilidad de las personas, articulando marcos de ambidestreza y capacidades dinámicas para adaptarse a contextos cambiantes. La intercooperación actúa como puente entre la universalidad de ciertas competencias y la especificidad de cada entorno, favoreciendo la difusión y la adaptación de buenas prácticas. En conjunto, MONDRAGON tiene la oportunidad de consolidar una gestión del talento en la que éste se desarrolle y se aplique de forma efectiva, conectando *input* y *outcome* con indicadores verificables y con gobernanza participativa, y asegurando así la sostenibilidad del modelo cooperativo a largo plazo.

A partir del análisis de la paradoja entre talento transferible y talento contextual en MONDRAGON, se identifican una serie de proposiciones que pueden ofrecer reflexiones y vías de desarrollo de la gestión del talento en dicho contexto:

Proposición 5a. Concebir el talento como equilibrio entre transferibilidad y contextualización en MONDRAGON favorece el desarrollo de capacidades versátiles sin perder la identidad cooperativa.

Proposición 5b. Una visión dual del talento (transferible y contextual) requiere estrategias de formación, socialización y movilidad que aseguren sostenibilidad, equidad y cohesión en el conjunto del ecosistema.

Proposición 5c. Combinar especialización (anclaje contextual) y flexibilidad (competencias transferibles)

tiende a mejorar la adaptación ágil a cambios del entorno sin comprometer el modelo organizativo.

Proposición 5d. Un ecosistema cooperativo que equilibra talento contextual y transferible requiere mecanismos de gobernanza del talento que articulen lo global y lo particular (criterios compartidos, indicadores de resultado, intercooperación y comunidades de práctica), preservando identidad y habilitando circulación de conocimiento.

4. Conclusiones y futuras direcciones de investigación

Este artículo ha propuesto una lectura del talento en el contexto cooperativo de MONDRAGON a partir de la teoría de la paradoja organizativa, una perspectiva cada vez más reconocida en los estudios organizativos y en la literatura de gestión de personas (véase, por ejemplo, Aust et al., 2017; Keegan et al., 2018, 2019). Frente a visiones dicotómicas o lineales, este enfoque permite comprender la complejidad del talento como un fenómeno multidimensional en el que coexisten tensiones aparentemente contradictorias pero interdependientes, ofreciendo un marco particularmente útil para analizar la especificidad del modelo cooperativo.

A lo largo del trabajo se han abordado diversas tensiones centrales acerca del concepto de talento (innato vs. desarrollable, exclusivo vs. inclusivo, objeto vs. sujeto, *input* vs. *outcome* y transferible vs. contextual), situándolas en diálogo con los principios y valores cooperativos de MONDRAGON. Este ejercicio conceptual contribuye a ampliar la comprensión del talento en un tipo de organización históricamente poco estudiado en la literatura de gestión de personas y permite articular un marco de análisis que reconoce la especificidad del modelo cooperativo y, al mismo tiempo, su potencial para enriquecer los debates contemporáneos sobre gestión de talento. En conjunto, los argumentos desarrollados sugieren que la lectura paradójica no sólo visibiliza cómo estas tensiones se manifiestan en el modelo cooperativo, sino que también ofrece un marco útil para pensar estrategias de gestión que integren enfoques aparentemente contrapuestos sin renunciar a la coherencia con la identidad cooperativa. En este sentido, las tensiones no se interpretan como anomalías o contradicciones a resolver, sino como rasgos constitutivos de un modelo organizativo que combina de forma simultánea lógicas democráticas y lógicas empresariales propias de organizaciones híbridas.

Desde esta óptica, el talento en el contexto de MONDRAGON no puede analizarse únicamente como un recurso estratégico instrumentalizado en función de la competitividad, ni tampoco como una expresión puramente individual del mérito. Más bien, puede interpretarse como una construcción relacional, situada y dialógica, que se despliega en la tensión entre el desarrollo de capacidades individuales —a través de la formación, la implicación y la participación— y su impacto en la comunidad cooperativa, expresado en términos de resultados, cohesión y transformación social. Esta concepción relacional contribuye a reforzar la centralidad de la comunidad como referente de sentido y permite comprender la especificidad que adquiere el talento en contextos de propiedad colectiva y gobernanza democrática.

El marco paradójico, como señalan Tahmasebi y Nijs (2023), no persigue resolver las tensiones, sino habitarlas y gestionarlas de manera constructiva. Considerar el talento como *input* y como *outcome* implica reconocer simultáneamente el valor del esfuerzo, la participación y la corresponsabilidad de las personas socias-trabajadoras, así como la necesidad de generar resultados organizativos, sociales y cooperativos tangibles. Esta tensión se configura como un motor de sostenibilidad, ya que orienta los procesos de desarrollo del talento hacia un equilibrio entre equidad interna y contribución externa, evitando reducciones que privilegien exclusivamente el potencial o exclusivamente el desempeño.

De igual modo, articular el talento como transferible y contextual puede ofrecer un marco analítico para comprender cómo MONDRAGON puede combinar movilidad e innovación con enraizamiento cultural y sentido de pertenencia. Desde esta perspectiva, las capacidades transversales pueden favorecer la adaptabilidad y la intercooperación, mientras que las competencias contextuales contribuyen a reforzar la identidad de cada cooperativa y su vínculo con el entorno. Esta doble articulación se alinea analíticamente con perspectivas contemporáneas sobre ambidestreza organizativa y capacidades dinámicas, que sostienen que las organizaciones sostenibles deben equilibrar simultáneamente exploración y explotación, estabilidad e innovación. En este sentido, la gestión paradójica del talento puede interpretarse como la expresión de una visión ética y política del trabajo humano alineada con principios de democracia económica, participación y transformación social.

En conjunto, el enfoque paradójico no solo enriquece la comprensión académica del talento, sino que también ofrece una herramienta crítica para repensar las políticas y prácticas de gestión organizacional del talento, especialmente en contextos híbridos como el cooperativo, orientados simultáneamente a la competitividad y a la justicia social. Este marco analítico contribuye, por tanto, a consolidar una mirada crítica, plural y transformadora sobre el talento, fundamentada en el diálogo entre teoría paradójica, valores cooperativos y desafíos contemporáneos de la gestión de personas.

Desde una mirada integradora y dinámica, las paradojas identificadas abren un horizonte amplio y fértil para futuras investigaciones. En primer lugar, resulta pertinente analizar cómo estas tensiones se manifiestan en otros contextos organizativos —empresas capitalistas tradicionales, organizaciones públicas, startups o entidades de la economía social— con el fin de identificar patrones comunes y especificidades vinculadas a distintos modelos de gobernanza, sistemas de valores y configuraciones estructurales.

En segundo lugar, es necesario avanzar hacia un contraste más sistemático entre los marcos conceptuales y la práctica organizativa real. Explorar hasta qué punto las organizaciones reconocen estas tensiones, qué mecanismos concretos emplean para abordarlas y qué contradicciones emergen en la experiencia cotidiana de sus miembros constituye una línea de investigación especialmente prometedora. Estudios de caso, etnografías organizativas y metodologías participativas serán fundamentales para comprender cómo se despliegan estas tensiones en la práctica y qué implicaciones tienen para las personas y para los diversos modelos organizativos.

En tercer lugar, conviene profundizar en el papel de la cultura organizativa, la identidad colectiva y los sistemas de participación en la gestión de dichas tensiones. En el caso de MONDRAGON, el modelo cooperativo facilita ciertos equilibrios, pero también introduce complejidades específicas que requieren una atención analítica detallada. Analizar cómo se articulan los principios cooperativos con las tensiones asociadas al talento permitirá avanzar en la comprensión de modelos organizativos que buscan combinar competitividad y equidad de forma simultánea.

En cuarto lugar, una línea prometedora para futuras investigaciones consiste en la operacionalización empírica del talento desde una perspectiva cooperativa, avanzando en el desarrollo de criterios e indicadores que permitan capturar dimensiones como la inclusión, la corresponsabilidad o el anclaje contextual del talento en organizaciones de propiedad colectiva. Este avance resultaría de especial utilidad para contrastar empíricamente las proposiciones aquí planteadas y para orientar la práctica organizativa en el ámbito cooperativo.

Por último, la gestión paradójica del talento plantea interrogantes relevantes sobre sus impactos. Resulta pertinente estudiar cómo la integración consciente de estas tensiones puede contribuir a la sostenibilidad organizativa, la innovación, el bienestar colectivo o la cohesión comunitaria, evaluando así su potencial no solo como estrategia de adaptación, sino también como mecanismo de transformación organizacional y social.

En este sentido, el desarrollo de las líneas futuras de investigación aquí planteadas permitiría avanzar de manera sistemática en el contraste, refinamiento y ampliación de las proposiciones formuladas a lo largo de este trabajo. Lejos de constituir afirmaciones concluyentes, dichas proposiciones pueden entenderse como puntos de partida analíticos que orientan la investigación empírica futura sobre el talento en contextos cooperativos. Profundizar en estas direcciones contribuiría no solo a evaluar la validez y el alcance de las proposiciones planteadas, sino también a enriquecer su desarrollo teórico y su aplicabilidad en distintos contextos organizativos, reforzando así la coherencia y acumulación de conocimiento en este campo de estudio.

En definitiva, el enfoque paradójico aplicado al talento no debe concebirse como una síntesis cerrada, sino como un marco generativo desde el que repensar las dinámicas organizativas contemporáneas a la luz de sus contradicciones inherentes. Las posibilidades de desarrollo son múltiples y transversales. La exploración sistemática de estas tensiones puede contribuir decisivamente a construir organizaciones más reflexivas, adaptativas y centradas en las personas, especialmente en contextos donde la sostenibilidad y la legitimidad social son cada vez más relevantes.

Conflicto de intereses

No existe un conflicto de interés directo o indirecto con los/las editores/as o miembros del equipo editorial o del comité científico.

Declaración de contribución de autoría

De acuerdo con los criterios deCRediT (CRediT –Contributor Roles Taxonomy (niso.org)) tal y como se recoge en la política de autoría de la revista (Política de autoría | REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (ucm.es)) los cuatro autores han contribuido equitativamente al desarrollo de este trabajo.

Disponibilidad de datos.

Los datos que sustentan los hallazgos de este estudio son de acceso restringido y no están disponibles públicamente. Sin embargo, los autores facilitarán estos datos a los lectores interesados bajo demanda.

Declaración sobre el uso de IA generativa: Durante la elaboración de este trabajo, los autores utilizaron Grammarly y ChatGPT para mejorar la fluidez, la claridad y la calidad del manuscrito. Tras utilizar el servicio, los autores revisaron y editaron el contenido según fue necesario y asumieron toda la responsabilidad por el artículo publicado. Tras el uso de esta herramienta, los autores revisaron y editaron el contenido, según fue necesario, asumiendo la plena responsabilidad sobre el contenido de la publicación.

5. Referencias bibliográficas

- ALECOP S. Coop. (s. f.). *Alternancia entre estudio y trabajo (Ateko)*. <https://www.atekoalecop.es/>.
- Altuna Gabilondo, L. (Coord.). (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón: Una síntesis general*. LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos, Mondragon Unibertsitatea.
- Altuna Gabilondo, L., Loyola Idiakez, A., y Pagalday Tricio, E. (2013). Mondragón: The dilemmas of a mature cooperativism. In C. P. Harnecker (Ed.), *Cooperatives and Socialism: A View from Cuba* (pp. 167–188). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137277756_8.
- Arizmendiarieta, J. M. (1960). *Reflexiones*. Caja Laboral Popular.
- Arizmendiarieta, J. M. (1999). *Pensamientos de D. José María Arizmendiarieta*. Arrasate: Arizmendiarieta Fundazioa.
- Arrasate Udala. (s. f.). *Información adicional — Escuela Politécnica Superior Mondragón* (nota histórica sobre Zalduspe, 1952). Ayuntamiento de Mondragón. <https://www.arrasate.eus/es/ayuntamiento/departamentos-y-servicios/obras-servicios-mantenimiento-y-barrios/parques/escuela-politecnica-superior-mondragon/informacion-adicional>.
- Azkarate-Iturbe, O.; Vitoria Gallastegui, J.R.; Aritzeta Galan, A.; Gallettebeitia Gabiola, I. (2020) Persona

- Cooperativa en un contexto de transformación educativa y social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 136, e71859. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.71859>.
- Azkarraga, J. (2007). Nor bere patroiz: Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurilaritza.
- Azurmendi, J. (1992). *El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarieta*. Astaza (Otalora).
- Azurmendi, J. (2008). *Raíces de la identidad cooperativa*. Oñati: Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos.
- Aust, I., Brandl, J. y Keegan, A. (2015). State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: *Introduction to the Special Issue*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3–4), 194–213. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2015-03-Aust>.
- Aust, I., Brandl, J., Keegan, A., & Lensges, M. (2017). Tensions in Managing Human Resources. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.21>.
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. y Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Bergara Eguren, J. (2024). *Trama kooperatiboa ehuntzen Arrasateko kooperatibak haustura ekosozioalaren eta subjektibotasun neoliberalaren garaian. Azterketa sozio-metabolikoa* [Tesis doctoral] Mondragon Unibertsitatea
- Bergara Eguren, J., y Imaz Alias, O. (2024). Sustainability in Mondragon worker cooperatives: The challenge of implementation. In J. N. Warren, L. Biggiero, J. Hübner, & K. Ogunyemi (Eds.), *The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management* (pp. 489–497). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003449850-40>.
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407. <https://doi.org/10.1177/0001839211433562>.
- Bidwell, M. J. (2017). What happened to long-term employment? The role of worker power and environmental turbulence in explaining declines in worker tenure. *Organization Science*, 28(4), 652–668. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1120.0816>.
- Bonneton, D., Festing, M. y Muratbekova-Touron, M. (2020). Exclusive Talent Management: Unveiling the Mechanisms of the Construction of an Elite Community. *European Management Review*, 17(4):993–1013. <https://doi.org/10.1111/emre.12413>.
- Bretos, I. y Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation. *Organization*, 24(2), 154–173. <https://doi.org/10.1177/135050841665678>.
- Bretos, I. y Marcuello, C. (2017). La cooperativa de iniciativa social: Un modelo de empresa social en España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (135), 123–145.
- Bretos, I., Errasti, A. y Marcuello, C. (2017a). La gestión de personas en las cooperativas de trabajo asociado: Un análisis desde la perspectiva de la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (89), 75–98.
- Bretos, I., Errasti, A. y Marcuello, C. (2017b). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon Group. *Human Resource Management Journal*, 28(1), pp. 76–91.
- Buckingham, M. y Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Bustamante Salazar, M. (2019). Gestión humana socialmente responsable: El caso de la Corporación MONDRAGON. *Revista Internacional de Organizaciones*, (22), 45–62.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Harvard Business Review Press.
- Cappelli, P. y Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.
- Cheney, G. (1999). *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón*. Ithaca, NY: Cornell University Press. <https://www.cornellpress.cornell.edu/book/9780801488160/values-at-work/#bookTabs=1>.
- COCETA. *Memoria de actividades*. Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado. (2024).
- Cohn, J., Khurana, R. y Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 62–70. https://hbr.org/2005/10/growing-talent-as-if-your-business-depended-on-it?utm_source=chatgpt.com.
- Collings, D. G. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Collings, D. G., y Mellahi, K. (2013). Commentary on: "Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management". *Human Resource Management Review*, Volume 23, Issue 4, Pages 322–325. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.003>.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>.

- Collings, D. G., Mellahi, K. y Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.
- Craig, B. y Pencavel, J. (1992). The behavior of worker cooperatives: The plywood companies of the Pacific Northwest. *The American Economic Review*, 82(5), 1083–1105.
- Davies, W. y Mills, C. (1999). Ownership and governance: The co-operative advantage. New Economics Foundation.
- De la Fuente, M. (2024). *Socio-historia del movimiento cooperativo en Euskal Herria: un nuevo ciclo para la identidad cooperativa vasca* [Tesis doctoral]. Université de Bordeaux.
- Deloitte. (2023). Tendencias Globales de Capital Humano 2023. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2023.html>.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>.
- Errasti, A., Bretos, I., y Etxezarreta, E. (2016). What do Mondragon coopitalist multinationals look like? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 433–456. <https://doi.org/10.1111/apce.12137>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>.
- Farndale, E., Scullion, H. y Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>.
- Festing, M., Schäfer, L., y Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. y González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., y Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>.
- Gallardo-Gallardo, E., González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C. y Pardo-del-Val, M. (2012). Talent management in Spanish firms: Role of the human resource department. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 232–252.
- Gallardo-Gallardo, E.; Nijs, S.; Dries, N. y Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*. Volume 25, Issue 3, 264–279. ISSN 1053-4822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>.
- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A. y Madinabeitia, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31 (1), pp. 341–357.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., y Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159–175. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12029>.
- Greenwood, D. J., y González, J. L. (1992). *Industrial democracy as process: Participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Van Gorcum.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), 645–665. <https://doi.org/10.1177/1350508414537623>.
- Huselid, M. A. y Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>.
- Huselid, M. A. Beatty, R. W. y Becker, B. E. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- International Co-operative Alliance. (2015). *Guidance notes to the co-operative principles*. ICA. <https://ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/guidance-notes-en-221700169.pdf>.
- International Co-operative Alliance. (2021). *Examining our cooperative identity: Discussion paper for the 33rd World Cooperative Congress*. ICA. https://icaworldcoopcongress.coop/wp-content/uploads/2022/04/Congress_Discussion_Paper_Final_EN_2021-10-09.pdf.
- Imaz, O., Freundlich, F., y Kanpandegi, A. (2023). The governance of multistakeholder cooperatives in Mondragon: The evolving relationship among purpose, structure and process. In S. Novkovic, K. Miner, y C. McMahon (Eds.), *Humanistic Governance in Democratic Organizations* (pp. 285–330). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2_10.
- Imaz, O., Ravn, J. E., Haga, T. S., y Greenwood, D. J. (2025). Defending and expanding industrial democracy and worker cooperatives in an age of neoliberal globalisation. *International Review of Applied Economics*, 39(2–3), 216–240. <https://doi.org/10.1080/02692171.2024.2406352>.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>.
- Kasimir, S. (1996). *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. SUNY Press.
- Kasimir, S. (1999). The Mondragón model as post-Fordist discourse. *Critique of Anthropology*, 19(4), 379–400. <https://doi.org/10.1177/0308275X9901900405>.

- Keegan, A., Bitterling, I., Sylva, H., & Hoeksema, L. (2018). Organizing the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism. *Human Resource Management*, 57(5), 1111–1126. <https://doi.org/10.1002/hrm.21893>.
- Keegan, A., Brandl, J., & Aust, I. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 33(2), 79–95. <https://doi.org/10.1177/2397002218810312>.
- Krishnan, T. N. y Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3).
- Lertxundi, A. (2011). La actitud de las cooperativas en la dirección de los recursos humanos en sus filiales productivas exteriores. El caso de las cooperativas vascas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (72), 186–213.
- Lever, J., y Swailes, S. (2023). Becoming and staying talented: a figural analysis of organization, power and control. *Ephemera: theory and politics in organization*, 23(2), 61–84.
- Lewis, R. E. y Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.
- Lincoln, Y. S., y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Publications.
- Loyola Idiakez, A. (2018). El paradigma comunitario del cooperativismo de Mondragón: mirar las raíces para repensar el futuro. *Cooperativismo y Desarrollo*, 26(113), 116–131. <https://doi.org/10.16925/co.v26i113.2188>.
- Loyola Idiakez, A. (2022). La Fageda, un proyecto socio-empresarial: la historia de un sueño. *GIZAEKOA. Revista Vasca de Economía Social*, 29(1), 153–169. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.23758>.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., y Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>.
- McKinsey & Company. (2026). *The State of Organizations 2026*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations>.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M. y Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>.
- Meyers, M. C. y Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>.
- Minbaeva, D. y Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762–1776. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., y Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis* (4th ed.). SAGE, Publications.
- MONDRAGON (s.f.) <https://www.mondragon-corporation.com/somos/#diferentes>.
- MONDRAGON (2024). Política socio-empresarial de MONDRAGON 2025-28. Hoja de ruta 2028. Congreso Anual. https://www.tulankide.com/es/especiales/hoja-de-ruta-para-el-futuro_630.
- MONDRAGON Corporation. (2024). Presentación corporativa 2025. https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/docs/MDGN-pres-CORPORATIVA_CORTA_ES.pdf.
- Mondragon Unibertsitatea (MU). (s. f.). *Recorrido histórico*. <https://www.mondragon.edu/es/recorrido-historico>.
- Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 723–747.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. y Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>.
- Novkovic, S. (2022). Co-operative identity and the dual nature: From paradox to practice. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10, 100155. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100162>.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortega Sunsundegi, I. (2018). Las cooperativas ante un nuevo ciclo de transformaciones. Su contribución a los retos del tejido productivo vasco. *Revista Vasca de Economía Social (GEZKI)*, 15, 49–76. <https://doi.org/10.1387/reves.20516>.
- Ortega Sunsundegi, I. (2021). *La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo*. Tesis Doctoral. Mondragon Unibertsitatea.
- Ortega Sunsundegi, I. y Loyola Idiakez, A. (2024). Las cooperativas de trabajo asociado: Un modelo empresarial centrado en las personas. *Revista de Economía Social y Solidaria*, (15), 33–50.
- Otalora. (s. f.). We are / MONDRAGON's Management and Cooperative Development. <https://www.otalora.com>.
- Pérotin, V. (2016). What do we really know about worker co-operatives?. ILO.
- Peterson, C., y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*.

- Oxford University Press; American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/record/2004-13277-000>.
- Pfeffer, J. y Sutton, R.I. (2006a). Profiting from evidence-based management. *Strategy & Leadership*, Vol. 34 No. 2 pp. 35–42. <https://doi.org/10.1108/10878570610652617>.
- Pfeffer, J., y Sutton, R. I. (2006b). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School Press.
- PwC. (2022). *Future of Work and Skills Survey*. <https://www.pwc.ch/en/publications/2022/pwc-future-of-work-and-skills-survey-industry-cut.pdf>.
- Ready, D. A., Conger, J. A. y Hill, L. A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84.
- Romero, A. J. y Pérez, M. (2000). Estudio psicosociológico de una muestra de cooperativas de trabajo asociado de Andalucía. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(1), 113–127.
- Ruiz, A. (2024). Tensiones y paradojas en las grandes cooperativas de trabajo como organizaciones híbridas: el grupo Mondragón como caso de estudio [Tesis doctoral, UPV/EHU].
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., y Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/development-as-freedom-9780198297581?lang=en&cc=no>.
- Silzer, R. y Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>.
- Silzer, R., y Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. In R. Silzer & B. Dowell (Edit.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 213-279). Jossey Bass. San Francisco, California.
- Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>.
- Sparrow, P. R., y Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within talent pools and talent segments. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. y Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 22 (1):32-46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>.
- Swales, S., Downs, Y., y Orr, K. (2014). Conceptualising Inclusive Talent Management: Potential, Possibilities and Practicalities. *Human Resource Development International*, 17 (5), 529-544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>.
- Tahmasebi, F. y Nijs, S. (2023). A paradox perspective on talent management: A multi-level analysis of paradoxes and their responses in talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2250261>.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., y Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement* (CIPD Research Report).
- Tarique, I., y Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice., *Employee Relations*, Vol. 38 No. 1, pp. 57-72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>.
- Thunnissen, M. y Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, Vol. 44 No. 2, pp. 182-199. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>.
- Thunnissen, M., y Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research: Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly*, 22 (3), 171-180. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.003>.
- Thunnissen, M., Boselie, P. y Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>.
- Tu Lankide. (2024, 1 de julio). “Nuestra meta es conseguir el mayor número posible de reubicaciones definitivas”. *Entrevista a Janire Ereño (Udalaitz S. Coop.)*. <https://www.tulankide.com/es/201cuestra-meta-es-conseguir-el-mayor-numero-posible-de-reubicaciones-definitivas201d>.
- Vaiman, V., Scullion, H., y Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.
- Vaiman, V., Cascio, W. F., Collings, D. G., y Swider, B. W. (2021). The shifting boundaries of talent management. *Human Resource Management*, 60(2), 253–257. <https://doi.org/10.1002/hrm.22050>.
- Valverde, M., Scullion, H. y Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832–1852.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>.

Vardi, S. y Collings, D. G. (2023). What's in a name? Talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 660–682. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>.

Voigt, L., y von der Oelsnitz, D. (2024). A framework of HRM in cooperatives: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 12, 100232. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100232>.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6th ed.). SAGE Publications.

Yost P.R. y Chang, G. (2009) Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*; 2(4):442-445. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01171.x>.