




Módulo 2. El talento interno como embajador: cultura, sentido de pertenencia y advocacy

 [1. Cultura organizacional y construcción del sentido de pertenencia](#)

 [2. El talento interno como embajador de la organización](#)

 [Referencias](#)

 [Descarga en PDF](#)

1. Cultura organizacional y construcción del sentido de pertenencia

La cultura organizacional puede comprenderse como un entramado de significados compartidos que orienta la manera en que las personas interpretan y experimentan la vida organizacional. Desde un enfoque teórico, la cultura no se reduce a normas explícitas o a declaraciones formales de valores, sino que remite a patrones de sentido que se consolidan a lo largo del tiempo y que influyen en la forma en que se perciben las relaciones, las decisiones y el trabajo cotidiano (Schein, 2010).

Estos significados compartidos se construyen a partir de prácticas, relatos y símbolos que dotan de coherencia a la experiencia organizacional. La cultura actúa como un marco interpretativo que permite a las personas comprender qué comportamientos son esperables, qué se valora y qué se considera legítimo dentro de la organización. En este sentido, la cultura no es un elemento externo a las personas, sino una

dimensión que se reproduce y resignifica en la interacción cotidiana.

La construcción del sentido de pertenencia se vincula estrechamente con este entramado cultural. El sentido de pertenencia refiere a la percepción de formar parte de un colectivo organizacional, de compartir una identidad y de reconocerse como miembro de un “nosotros”. Esta percepción no surge de manera automática, sino que se construye a partir de experiencias que refuerzan la identificación con los valores, las prácticas y los significados que circulan en la organización (Ashforth & Mael, 1989).

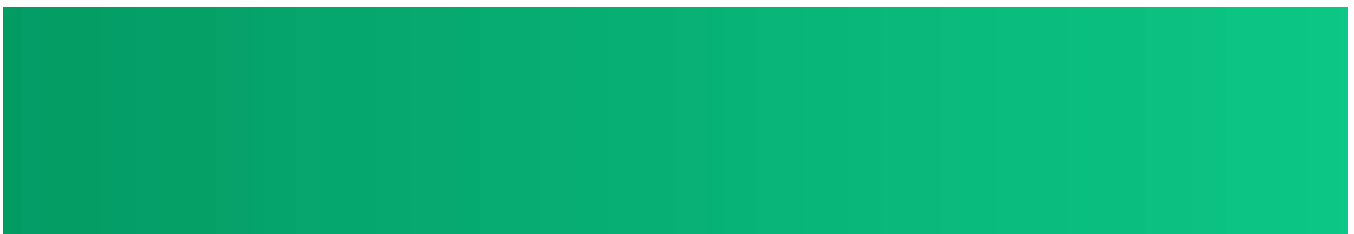
Desde una perspectiva organizacional, el sentido de pertenencia se apoya en la consistencia entre lo que la organización expresa y lo que efectivamente sucede en su interior. Cuando las prácticas cotidianas reflejan los valores y supuestos culturales, se fortalece la identificación de las personas con la organización. Por el contrario, las incongruencias entre discursos y experiencias tienden a debilitar la construcción de pertenencia y a generar distanciamientos simbólicos.

La cultura organizacional también cumple una función integradora al ofrecer marcos comunes de interpretación. Estos marcos facilitan la construcción de vínculos entre las personas y contribuyen a la formación de identidades compartidas. En este

contexto, la pertenencia no se limita a un sentimiento individual, sino que se configura como una experiencia social que se construye en relación con otros miembros de la organización (Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

La experiencia interna de trabajo se presenta como un espacio privilegiado en el que cultura y pertenencia se articulan. Las interacciones cotidianas, los estilos de liderazgo y las formas de reconocimiento constituyen escenarios en los que los significados culturales se ponen en juego y adquieren sentido para las personas. Estas experiencias influyen en la manera en que las personas interpretan su lugar en la organización y su relación con el colectivo organizacional (Alvesson, 2013).

Desde este enfoque, la cultura organizacional no solo estructura prácticas, sino que también moldea percepciones e identidades. El sentido de pertenencia emerge cuando las personas logran reconocerse en los valores y significados que la organización promueve y cuando perciben coherencia entre estos y su experiencia cotidiana. Esta articulación entre cultura y pertenencia resulta central para comprender cómo se construyen vínculos duraderos entre las personas y la organización.



La comprensión teórica de la cultura organizacional y del sentido de pertenencia permite analizar el rol que estas dimensiones desempeñan en la configuración de identidades organizacionales. Al reconocer que la pertenencia se construye sobre la base de significados compartidos y experiencias consistentes, se habilita un marco analítico que resulta relevante para comprender el lugar del talento interno en la construcción simbólica de la organización.

Cultura organizacional y significados compartidos —

La cultura organizacional puede comprenderse como un sistema de significados compartidos que orienta la manera en que las personas interpretan la realidad organizacional. Estos significados no son meramente individuales, sino que se construyen socialmente y se estabilizan mediante prácticas, narrativas y formas de interacción que se sostienen en el tiempo. En este sentido, la cultura ofrece marcos de referencia para comprender qué se considera aceptable, valioso o esperable dentro de una organización.

Desde una perspectiva analítica, la cultura no equivale a un conjunto de reglas explícitas ni a una declaración formal de valores. Puede incluir elementos visibles, como símbolos o rituales, pero también componentes menos evidentes que influyen de manera persistente en la conducta y en la interpretación de situaciones. Esta distinción permite diferenciar entre manifestaciones observables y fundamentos que operan de forma tácita en la vida organizacional (Schein, 2010).

Los significados compartidos se producen a partir de procesos de interacción en los que las personas negocian interpretaciones sobre eventos, decisiones y relaciones. A través de estos procesos, se consolidan criterios implícitos que definen qué es “normal” o “apropiado” en la organización. De este modo, la cultura actúa como un lenguaje común que facilita la coordinación y la comprensión mutua.

La mirada interpretativa de la cultura propone entender a las organizaciones como construcciones simbólicas, donde las prácticas adquieren sentido dentro de tramas de significado. Desde este enfoque, la cultura no se aborda como una variable que se “posee”, sino como un conjunto de significados que se recrean y sostienen en la vida cotidiana. Esta perspectiva permite analizar la organización como un espacio de producción de sentido, más que como una estructura puramente instrumental (Smircich, 1983).

En este marco, los símbolos organizacionales cumplen una función relevante porque condensan y transmiten significados. Logos, relatos institucionales, ceremonias o formas de reconocimiento pueden operar como dispositivos culturales que refuerzan interpretaciones compartidas. No obstante, su eficacia simbólica depende de la coherencia entre esas expresiones y las prácticas efectivas que las personas experimentan en el trabajo cotidiano.

Los valores organizacionales pueden entenderse como formulaciones que expresan lo que la organización considera deseable o legítimo. Sin embargo, su peso cultural no reside solo en su enunciación, sino en cómo se traducen en decisiones y comportamientos. Cuando los valores declarados se ven reflejados en prácticas consistentes, tienden a estabilizar significados; cuando no, pueden convertirse en referencias débiles o disputadas.

Los supuestos básicos constituyen un nivel profundo del sistema cultural. Se trata de creencias tácitas acerca de cómo “son” las cosas en la

organización, que orientan percepciones y acciones sin requerir justificación constante. Estos supuestos suelen ser difíciles de identificar y cuestionar, precisamente porque operan como condiciones de posibilidad de las interpretaciones compartidas (Schein, 2010).

La cultura organizacional también puede analizarse por su función integradora, ya que contribuye a generar una sensación de continuidad y pertenencia colectiva. Los significados compartidos permiten que las personas se ubiquen en una trama común, interpretando su experiencia individual como parte de una vida organizacional más amplia. Esta integración no implica homogeneidad absoluta, sino la existencia de referencias compartidas que estructuran la comprensión del trabajo.

Al mismo tiempo, la cultura es una construcción dinámica: puede presentar estabilidad en ciertos núcleos de significado y transformaciones en otros, según tensiones internas, cambios de contexto y relecturas colectivas. Por ello, analizar cultura organizacional implica atender tanto a los sentidos que se mantienen como a los sentidos que se disputan y resignifican, considerando que la organización es un espacio en el que el significado se produce y se reconfigura continuamente.

Sentido de pertenencia y vínculo individuo-organización —

El sentido de pertenencia en el ámbito organizacional puede comprenderse como una construcción simbólica que expresa el grado en que las personas se reconocen como parte de un colectivo. Desde una perspectiva teórica, la pertenencia no se limita a la permanencia formal en una organización, sino que remite a la identificación subjetiva con sus valores, significados y formas de relación. Esta identificación constituye un elemento central del vínculo que se establece entre el individuo y la organización.

El vínculo individuo–organización se construye a partir de procesos de identificación social. Las personas tienden a definirse a sí mismas en relación con los grupos a los que pertenecen, incorporando rasgos colectivos a su identidad personal. En el contexto organizacional, este proceso implica que ciertos atributos de la organización sean internalizados como parte del autoconcepto, reforzando la percepción de pertenencia y la continuidad del vínculo (Ashforth & Mael, 1989).

El sentido de pertenencia se ve influido por la forma en que la organización establece y comunica expectativas respecto del comportamiento y la participación. Cuando las personas perciben que comparten criterios de acción y valores con la organización, se fortalece la identificación y se consolida el vínculo. Esta percepción se construye en la interacción cotidiana y se apoya en la coherencia entre los discursos institucionales y las prácticas efectivas.

Desde un enfoque organizacional, la pertenencia puede analizarse como una experiencia relacional. No se trata únicamente de una vivencia individual, sino de un fenómeno que se construye en relación con otros miembros de la organización. La interacción con pares, líderes y equipos contribuye a reforzar o debilitar la percepción de formar parte de un colectivo con identidad propia (Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

La cultura organizacional actúa como un mediador central en la construcción del sentido de pertenencia. Los valores compartidos, los relatos institucionales y los símbolos organizacionales ofrecen marcos de referencia que facilitan la identificación. Cuando estos marcos resultan consistentes y reconocibles, las personas encuentran puntos de anclaje para construir su vínculo con la organización.

El sentido de pertenencia también se vincula con la experiencia subjetiva de reconocimiento. Las personas tienden a desarrollar mayor identificación cuando perciben que su contribución es valorada y que su presencia tiene significado dentro del colectivo organizacional. Este

reconocimiento no se limita a prácticas formales, sino que se expresa en dinámicas cotidianas que refuerzan la inclusión simbólica.

El vínculo individuo–organización no es estático, sino que se redefine a lo largo del tiempo. Las experiencias vividas, los cambios organizacionales y las transformaciones en las prácticas de gestión influyen en la intensidad y la forma que adopta la pertenencia. Desde esta perspectiva, el sentido de pertenencia puede fortalecerse o debilitarse en función de la coherencia percibida entre expectativas y experiencias.

La comprensión teórica del sentido de pertenencia permite analizar cómo las organizaciones construyen lazos simbólicos con las personas que las integran. Al reconocer que la pertenencia se configura a partir de procesos de identificación, interacción y reconocimiento, se habilita un marco conceptual que explica la profundidad del vínculo individuo–organización más allá de los aspectos formales del empleo.

Experiencia interna de trabajo y construcción identitaria —

La experiencia interna de trabajo puede entenderse, desde un enfoque teórico, como el conjunto de vivencias, percepciones e interpretaciones que las personas elaboran a partir de su interacción cotidiana con la organización. Esta experiencia no se limita a aspectos formales del empleo, sino que incluye dimensiones simbólicas y relacionales que influyen en la manera en que las personas comprenden su lugar dentro del colectivo organizacional.

La construcción identitaria en el ámbito organizacional se apoya en estas experiencias internas. A través de la participación en prácticas, rutinas e interacciones, las personas atribuyen significado a su pertenencia y elaboran narrativas sobre quiénes son dentro de la organización. En este proceso, la identidad individual se articula con elementos colectivos, dando

lugar a formas de identificación que vinculan al individuo con el grupo organizacional.

La experiencia de trabajo se encuentra atravesada por la cultura organizacional, que actúa como un marco interpretativo para las vivencias cotidianas. Los valores, símbolos y supuestos compartidos influyen en cómo las personas interpretan situaciones laborales, relaciones jerárquicas y dinámicas de reconocimiento. De este modo, la cultura no solo estructura prácticas, sino que incide en la manera en que las experiencias son significadas (Alvesson, 2013).

Desde esta perspectiva, la identidad organizacional se construye a partir de la interacción entre experiencias individuales y significados colectivos. Las personas no adoptan de manera pasiva una identidad predefinida, sino que negocian y reinterpretan los sentidos que la organización propone. Esta negociación permanente contribuye a la configuración de identidades organizacionales que pueden ser más o menos estables según la coherencia de las experiencias vividas.

La experiencia interna de trabajo también se relaciona con la percepción de coherencia organizacional. Cuando las prácticas cotidianas resultan consistentes con los valores y discursos institucionales, las personas tienden a desarrollar identificaciones más sólidas. En cambio, las incongruencias entre lo que se declara y lo que se experimenta pueden generar distanciamientos simbólicos y tensiones identitarias.

Las interacciones sociales desempeñan un rol central en este proceso. El contacto con pares, líderes y equipos constituye un espacio privilegiado para la construcción de sentido, en el que se refuerzan o cuestionan los significados organizacionales. Estas interacciones influyen en la manera en que las personas interpretan su experiencia de trabajo y en cómo se posicionan frente a la organización (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

La construcción identitaria también se ve influida por los relatos que circulan en la organización. Historias sobre el pasado, el presente y las

expectativas futuras contribuyen a dotar de continuidad a la experiencia organizacional y a ofrecer marcos de identificación. Estos relatos permiten que las personas se inscriban simbólicamente en una historia colectiva, reforzando la percepción de pertenencia.

La experiencia interna de trabajo no es homogénea, sino que varía según trayectorias, roles y contextos organizacionales. Esta diversidad de experiencias da lugar a múltiples formas de identificación, que pueden coexistir dentro de una misma organización. Desde un enfoque teórico, esta pluralidad permite comprender la identidad organizacional como un fenómeno complejo y dinámico.

El análisis de la experiencia interna de trabajo y de la construcción identitaria permite comprender cómo las personas elaboran significados sobre su vínculo con la organización. Al reconocer el papel central de las vivencias cotidianas en este proceso, se refuerza una mirada que sitúa la identidad organizacional como una construcción social sostenida en la interacción, la cultura y la experiencia compartida.

CONTINUAR

2. El talento interno como embajador de la organización

El rol del talento interno como embajador de la organización puede comprenderse como una expresión simbólica del vínculo que las personas establecen con el colectivo organizacional. Desde una perspectiva teórica, este rol no se explica por disposiciones formales ni por acciones inducidas, sino por procesos de identificación que llevan a las personas a representar y comunicar significados asociados a la organización en distintos ámbitos de interacción. En este sentido, el embajador interno emerge cuando la experiencia de trabajo es interpretada como consistente con los valores y sentidos que la organización propone.

La noción de embajador interno se apoya en la idea de identificación organizacional, entendida como el grado en que las personas incorporan atributos de la organización a su propia identidad. Cuando esta identificación se consolida, las personas tienden a expresar de manera espontánea una imagen de la

organización que consideran coherente con su experiencia. Esta expresión no responde necesariamente a un objetivo comunicacional explícito, sino a la internalización de significados compartidos (Ashforth & Mael, 1989).

El pasaje desde la pertenencia hacia formas de *advocacy* organizacional puede analizarse como un proceso gradual. La pertenencia proporciona un marco de reconocimiento colectivo, mientras que el *advocacy* supone una manifestación externa de ese vínculo. Desde este enfoque, el *advocacy* no se reduce a la promoción activa de la organización, sino que se expresa en relatos, opiniones y posicionamientos que las personas sostienen en función de su experiencia y de su identificación con el colectivo organizacional (Van Knippenberg, 2000).

La cultura organizacional cumple un rol central en este proceso, dado que define los significados que las personas reproducen cuando actúan como embajadores. Los valores, supuestos y prácticas que conforman la cultura influyen en qué aspectos de la organización son destacados y cómo se interpretan. Cuando existe coherencia cultural, las expresiones del talento interno tienden a reforzar una imagen organizacional consistente y reconocible (Schein, 2010).

El *advocacy* organizacional también puede analizarse como una forma de comportamiento expresivo que refleja la relación entre

identidad organizacional y experiencia interna. Las personas expresan hacia el exterior aquello que reconocen como propio, y esta expresión se ve influida por la manera en que la organización es vivida en el plano cotidiano. Desde esta perspectiva, el rol de embajador no es una función asignada, sino una consecuencia del sentido que adquiere el trabajo dentro de la organización (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Asimismo, el talento interno como embajador se configura en un entramado relacional. Las interacciones con otros miembros de la organización y con actores externos constituyen escenarios en los que se ponen en juego los significados organizacionales. Estas interacciones permiten que la identidad colectiva sea comunicada, reforzada o cuestionada, mostrando el carácter dinámico del rol de embajador interno.

La articulación entre cultura, pertenencia e identificación permite comprender por qué algunas organizaciones generan expresiones consistentes de *advocacy* interno y otras no. Cuando las personas perciben alineación entre valores declarados, prácticas efectivas y experiencia de trabajo, la expresión simbólica del vínculo tiende a fortalecerse. En este marco, el talento interno actúa como embajador en la medida en que encuentra sentido en representar a la organización como parte de su propia identidad.

Desde una mirada teórica, el análisis del talento interno como embajador permite integrar dimensiones culturales, identitarias y relacionales. Esta integración habilita una comprensión del *advocacy* organizacional como resultado de procesos de sentido compartido, más que como una acción instrumental. Así, el rol del embajador interno se explica por la profundidad del vínculo individuo-organización y por la coherencia cultural que sostiene dicho vínculo.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL
TALENTO INTERNO COMO
EMBAJADOR

ADVOCACY ORGANIZACIONAL
Y COMPROMISO DE LAS
PERSONAS

ARTICULACIÓN ENTRE
CULTURA, PERTENENCIA Y
ADVOCACY

El talento interno como embajador puede comprenderse, desde un enfoque teórico, como una manifestación simbólica del vínculo que las personas establecen con la organización. Esta conceptualización no remite a una función asignada formalmente ni a un rol prescripto, sino a una forma de expresión que surge cuando las personas incorporan a su identidad elementos asociados a la organización y los comunican en distintos espacios de interacción social.

La figura del embajador interno se apoya en procesos de identificación organizacional. Cuando las personas reconocen a la organización como parte de su autodefinición, tienden a expresar opiniones, relatos y valoraciones que reflejan esa pertenencia. Esta expresión no implica necesariamente una intención deliberada de representar a la organización,

sino que se vincula con la internalización de significados compartidos que orientan la forma de hablar y posicionarse frente a otros (Ashforth & Mael, 1989).

Desde esta perspectiva, el talento interno actúa como embajador en la medida en que se produce una convergencia entre identidad individual e identidad organizacional. Esta convergencia permite que las personas se reconozcan a sí mismas como portadoras legítimas de los valores y sentidos que caracterizan a la organización. La representación simbólica que realizan se sustenta, así, en la percepción de coherencia entre lo que la organización es y lo que la persona considera propio.

La conceptualización del embajador interno también remite a la dimensión relacional del trabajo. Las personas interactúan con múltiples actores dentro y fuera de la organización, y en esas interacciones construyen narrativas sobre su experiencia laboral. Estas narrativas, al ser compartidas, contribuyen a configurar representaciones sociales sobre la organización, otorgando al talento interno un rol activo en la producción de significados organizacionales.

El carácter no instrumental de esta figura resulta central para su comprensión teórica. El embajador interno no surge como resultado de una estrategia dirigida, sino como consecuencia de experiencias de trabajo interpretadas como consistentes y significativas. Cuando las personas encuentran sentido en su vínculo con la organización, la expresión positiva de ese vínculo se presenta como una prolongación natural de la identificación construida.

Asimismo, el talento interno como embajador puede analizarse como una forma de comportamiento expresivo. Este comportamiento se manifiesta en opiniones, recomendaciones o relatos que las personas sostienen en distintos ámbitos de su vida social. Dichas expresiones no se limitan a espacios formales, sino que circulan en contextos informales, reforzando o

cuestionando las representaciones existentes sobre la organización (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

La cultura organizacional influye de manera decisiva en la configuración de este rol. Los valores, creencias y supuestos compartidos definen qué aspectos de la organización son considerados dignos de ser comunicados y cómo se interpretan las experiencias laborales. En este sentido, la figura del embajador interno refleja no solo una relación individual con la organización, sino también el entramado cultural que sostiene dicha relación.

La conceptualización del talento interno como embajador permite, además, diferenciar entre adhesión superficial y vinculación profunda. Mientras que la primera puede generar expresiones circunstanciales, la segunda se apoya en procesos de identificación más estables, que tienden a sostenerse en el tiempo. Esta distinción resulta relevante para analizar la consistencia y la credibilidad de las expresiones que circulan sobre la organización.

Desde un enfoque teórico, comprender al talento interno como embajador implica reconocer que la representación de la organización no se produce únicamente desde instancias institucionales. Las personas, a través de sus experiencias y relatos, participan activamente en la construcción simbólica de la organización. Esta comprensión amplía el análisis del vínculo individuo-organización, incorporando la dimensión expresiva como parte constitutiva de dicho vínculo.

**CONCEPTUALIZACIÓN DEL
TALENTO INTERNO COMO
EMBAJADOR**

**ADVOCACY ORGANIZACIONAL
Y COMPROMISO DE LAS
PERSONAS**

**ARTICULACIÓN ENTRE
CULTURA, PERTENENCIA Y
ADVOCACY**

El *advocacy* organizacional puede comprenderse, desde una perspectiva teórica, como una forma de expresión del vínculo que las personas mantienen con la organización. Este concepto refiere a la disposición a manifestar opiniones, valoraciones o relatos que representan a la organización en distintos contextos sociales. A diferencia de enfoques instrumentales, el *advocacy* se explica como una consecuencia del compromiso simbólico y no como el resultado directo de una prescripción organizacional.

El compromiso de las personas constituye una dimensión relevante para comprender el *advocacy* organizacional. Dicho compromiso no se limita a la adhesión conductual, sino que involucra una vinculación subjetiva con los valores y significados organizacionales. Cuando las personas desarrollan un compromiso de carácter identitario, la expresión positiva del vínculo organizacional tiende a emerger de manera más consistente y sostenida en el tiempo.

Desde el campo de los estudios organizacionales, el *advocacy* puede analizarse como una manifestación de identificación. Las personas que se identifican con la organización suelen asumir sus logros y características como parte de su propia narrativa identitaria. En este marco, la expresión del vínculo hacia el exterior se presenta como una extensión de la relación simbólica establecida con el colectivo organizacional (Ashforth & Mael, 1989).

El compromiso que sustenta el *advocacy* organizacional se construye a partir de experiencias que refuerzan la percepción de coherencia entre valores declarados y prácticas efectivas. Las personas tienden a expresar una imagen favorable de la organización cuando interpretan que existe correspondencia entre lo que la organización afirma y lo que efectivamente se vive en el trabajo cotidiano. Esta coherencia fortalece la legitimidad del vínculo y la disposición a representarlo simbólicamente.

El *advocacy* también puede comprenderse como un comportamiento expresivo que se manifiesta en distintos niveles de interacción social. No se restringe a espacios formales ni a canales institucionales, sino que se despliega en conversaciones informales, redes sociales y ámbitos comunitarios. Estas expresiones contribuyen a la construcción de representaciones sociales sobre la organización y reflejan la intensidad del compromiso identitario desarrollado (Van Knippenberg, 2000).

Desde una mirada relacional, el *advocacy* organizacional se configura en la interacción con otros. Las personas contrastan sus experiencias con las de pares, elaboran interpretaciones compartidas y ajustan sus relatos en función de estas dinámicas. Este carácter relacional permite comprender el *advocacy* como un fenómeno colectivo, más que como una acción estrictamente individual.

El compromiso que sostiene el *advocacy* no es homogéneo ni permanente, sino que puede variar según cambios en el contexto organizacional y en las experiencias vividas. Transformaciones en las prácticas de gestión, en la cultura o en las condiciones de trabajo pueden reforzar o debilitar la disposición a expresar el vínculo organizacional. Desde esta perspectiva, el *advocacy* se presenta como una expresión dinámica del compromiso.

Asimismo, el *advocacy* organizacional permite analizar la profundidad del vínculo individuo-organización. Las expresiones sostenidas y coherentes del vínculo suelen asociarse a formas de compromiso más estables, mientras que manifestaciones ocasionales pueden reflejar adhesiones más superficiales. Esta distinción resulta relevante para comprender la diversidad de formas que adopta el compromiso organizacional.

La articulación entre *advocacy* y compromiso habilita una comprensión del vínculo organizacional que integra dimensiones identitarias y expresivas. Al reconocer que el *advocacy* emerge de procesos de identificación y de experiencias significativas, se refuerza una mirada teórica que sitúa a las

personas como agentes activos en la construcción simbólica de la organización.

**CONCEPTUALIZACIÓN DEL
TALENTO INTERNO COMO
EMBAJADOR**

**ADVOCACY ORGANIZACIONAL
Y COMPROMISO DE LAS
PERSONAS**

**ARTICULACIÓN ENTRE
CULTURA, PERTENENCIA Y
ADVOCACY**

La articulación entre cultura organizacional, sentido de pertenencia y *advocacy* permite comprender cómo se configuran expresiones simbólicas del vínculo entre las personas y la organización. Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que se influyen mutuamente en la construcción de significados compartidos. Desde una perspectiva teórica, la cultura establece los marcos interpretativos, la pertenencia configura la identificación con el colectivo y el *advocacy* expresa externamente ese vínculo construido.

La cultura organizacional aporta el sustrato simbólico sobre el cual se desarrollan los procesos de identificación. Los valores, creencias y supuestos compartidos orientan la forma en que las personas interpretan su experiencia de trabajo y definen qué aspectos de la organización consideran representativos. En este marco, la cultura no solo condiciona las prácticas internas, sino también los sentidos que las personas reproducen cuando hablan de la organización en distintos contextos sociales.

El sentido de pertenencia se construye cuando las personas logran reconocerse dentro de esos marcos culturales y perciben coherencia entre los valores organizacionales y su experiencia cotidiana. Esta pertenencia no se limita a una adhesión emocional, sino que implica la incorporación simbólica de la organización como parte de la identidad individual. A partir de este proceso, la organización se convierte en un referente significativo en la autodefinición de las personas.

El *advocacy* puede entenderse como una consecuencia expresiva de esta pertenencia. Cuando las personas se identifican con la organización y encuentran sentido en su vínculo, tienden a manifestar opiniones y relatos que reflejan esa identificación. Estas expresiones no responden necesariamente a una intención estratégica, sino que emergen de la internalización de significados culturales y de la percepción de pertenencia al colectivo organizacional.

La relación entre estas dimensiones también puede analizarse en términos de coherencia organizacional. Cuando la cultura promueve valores que se reflejan en las prácticas y estas prácticas favorecen experiencias de pertenencia, el *advocacy* tiende a consolidarse como una expresión consistente del vínculo. Por el contrario, desajustes entre cultura declarada y experiencia vivida suelen debilitar la identificación y, en consecuencia, la disposición a expresar el vínculo hacia el exterior.

Desde una mirada relacional, la articulación entre cultura, pertenencia y *advocacy* se construye en la interacción cotidiana. Las conversaciones, los intercambios informales y los relatos compartidos constituyen espacios en los que los significados organizacionales se reproducen o se cuestionan. En estos espacios, las personas elaboran interpretaciones colectivas que influyen en cómo representan a la organización frente a otros.

El *advocacy* también cumple una función simbólica en la reproducción de la cultura. Al expresar determinados significados sobre la organización, las personas contribuyen a reforzar ciertos valores y narrativas, otorgándoles mayor visibilidad y legitimidad. De este modo, la expresión del vínculo no solo refleja la cultura existente, sino que participa activamente en su reproducción y resignificación.

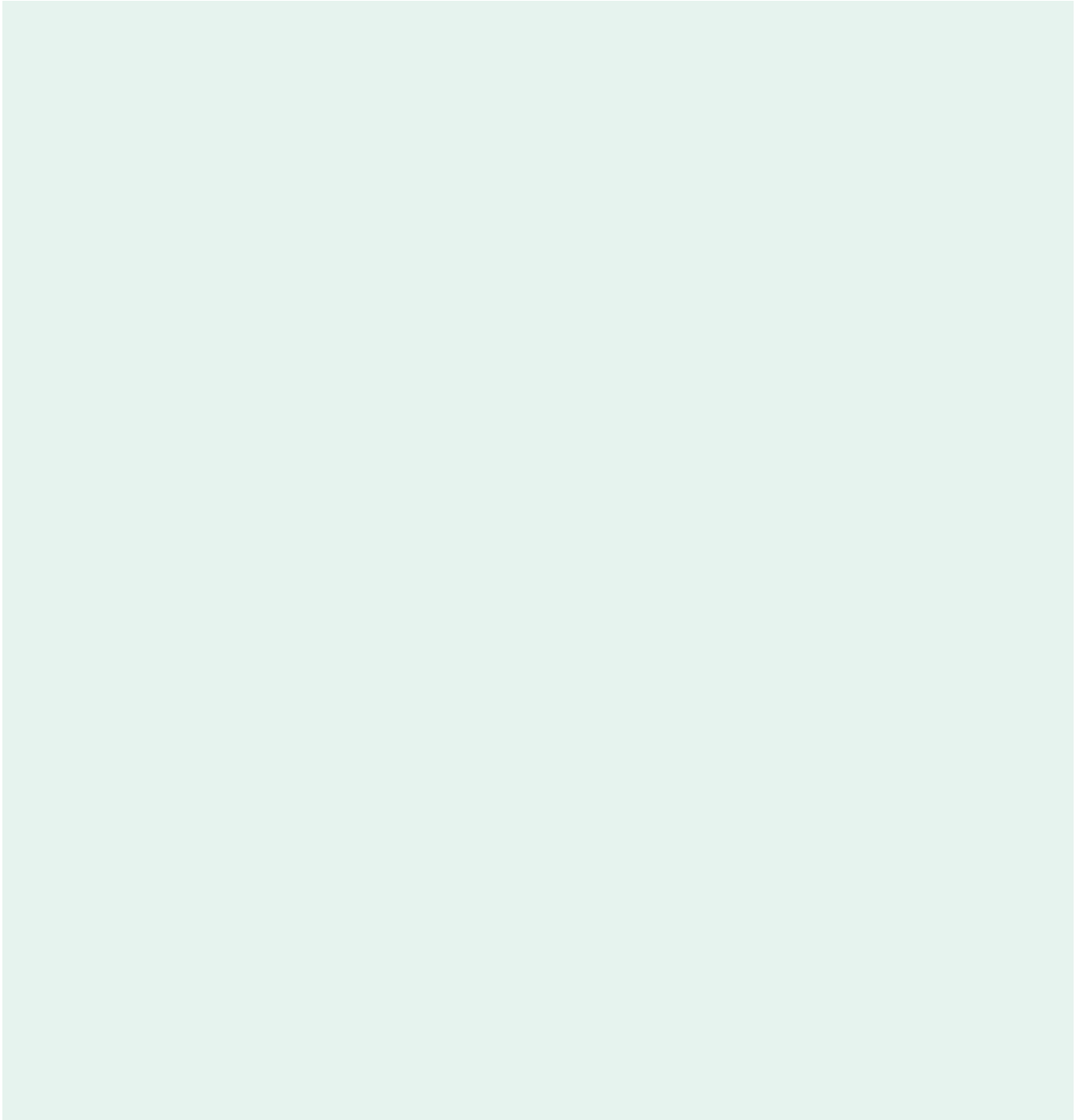
La articulación entre estas dimensiones pone de relieve el carácter dinámico del vínculo individuo-organización. Cambios en la cultura, en las prácticas o en las experiencias de trabajo pueden modificar el sentido de pertenencia y, con ello, las formas de *advocacy*. Este carácter dinámico

permite comprender que la expresión del vínculo organizacional no es estática, sino que se redefine en función de las transformaciones organizacionales y contextuales.

Desde un enfoque teórico integrado, analizar conjuntamente cultura, pertenencia y *advocacy* permite comprender cómo las organizaciones construyen y sostienen representaciones simbólicas a través de las personas que las integran. Esta mirada resalta que el rol del talento interno como embajador se explica por la interacción entre significados culturales, procesos de identificación y experiencias compartidas, configurando un entramado relacional que da sentido al vínculo organizacional.

[CONTINUAR](#)

Referencias



Alvesson, M. (2013). *Comprender la cultura organizacional*. Ediciones Granica.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.

Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica.

Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.^a ed.). Ediciones Granica.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371.

CONTINUAR

Descarga en PDF



**Módulo 2. El talento interno como embajador cultura,
sentido de pertenencia y advocacy.pdf**

1.5 MB

