



Módulo 3. Conocer al talento externo: expectativas, percepciones y narrativa de valor



1. El talento externo y sus expectativas frente a la organización



2. Percepciones y narrativa de valor en el vínculo con el talento externo



Referencias



Descarga en PDF

1. El talento externo y sus expectativas frente a la organización

El talento externo puede comprenderse como el conjunto de personas que, sin integrar formalmente una organización, construyen representaciones y expectativas sobre ella en el marco del mercado laboral. Desde una perspectiva teórica, estas expectativas no se forman de manera aleatoria, sino que se apoyan en información disponible, percepciones sociales y marcos simbólicos que permiten anticipar cómo podría ser el vínculo laboral. En este sentido, el talento externo participa activamente en la producción de sentido previo a cualquier relación contractual.

El mercado laboral constituye un espacio en el que circulan discursos, comparaciones y valoraciones sobre las organizaciones. En este espacio, las personas interpretan señales vinculadas a reputación, identidad y condiciones de trabajo, construyendo criterios que orientan sus preferencias. Estas interpretaciones permiten al talento externo posicionarse frente

a distintas alternativas organizacionales y elaborar expectativas respecto de lo que puede esperarse de cada una (Chapman et al., 2005).

Las expectativas laborales pueden definirse como supuestos anticipados acerca de la relación entre la persona y la organización. Estas expectativas incluyen ideas sobre roles, oportunidades, formas de reconocimiento y estilos de relación, y se construyen antes del ingreso formal. Desde este enfoque, las expectativas no son únicamente racionales, sino que incorporan dimensiones simbólicas que influyen en la forma en que las personas evalúan a las organizaciones (Rousseau, 1995).

La formación de expectativas también se apoya en percepciones sobre la identidad organizacional. Los rasgos que una organización proyecta hacia el entorno influyen en cómo el talento externo interpreta su propuesta como espacio de trabajo. Estas percepciones se construyen a partir de múltiples fuentes y no siempre responden a información directa, sino a interpretaciones compartidas que circulan socialmente (Cable & Turban, 2001).

Desde una mirada relacional, las expectativas laborales pueden entenderse como un punto de encuentro entre lo que las personas buscan y lo que creen que la organización ofrece. Este encuentro no se produce en un vacío, sino en un contexto

marcado por experiencias previas, comparaciones con otras organizaciones y referencias culturales más amplias. De este modo, las expectativas reflejan tanto trayectorias individuales como marcos colectivos de interpretación (Herriot & Pemberton, 1997).

Los factores simbólicos y contextuales desempeñan un rol relevante en la construcción de expectativas. Elementos como relatos sobre la organización, imágenes difundidas socialmente y discursos predominantes sobre el trabajo influyen en la manera en que el talento externo anticipa su posible experiencia laboral. Estas construcciones simbólicas contribuyen a dotar de sentido a la decisión de acercarse o distanciarse de una organización (Alvesson, 2013).

En este marco, comprender las expectativas del talento externo implica reconocer que el vínculo con la organización comienza antes del ingreso formal. Las personas elaboran interpretaciones, asignan significados y proyectan escenarios posibles que orientan su posicionamiento frente a las organizaciones. Este proceso previo constituye una dimensión central para analizar cómo se configura la relación entre talento externo y organización en el mercado laboral contemporáneo.

Talento externo y mercado laboral: una aproximación conceptual —

El talento externo puede comprenderse como el conjunto de personas que, sin integrar formalmente una organización, se encuentran en condiciones de establecer un vínculo laboral potencial con ella. Esta noción no se limita a quienes buscan empleo activamente, sino que incluye también a quienes evalúan alternativas, comparan posibilidades y elaboran representaciones sobre organizaciones aun sin iniciar un proceso de postulación. En este sentido, el talento externo se define por su posición relacional respecto de la organización y por su pertenencia al espacio más amplio del mercado laboral.

El mercado laboral constituye el contexto estructural en el que se configuran las posibilidades de vinculación entre organizaciones y personas. Desde una mirada conceptual, no se trata únicamente de un espacio de intercambio entre oferta y demanda de trabajo, sino de un ámbito atravesado por dinámicas sociales, jerarquías simbólicas y mecanismos de valoración. En este marco, las personas interpretan señales y construyen criterios que orientan cómo posicionarse frente a distintas organizaciones.

La relación entre talento externo y mercado laboral se expresa en procesos de comparación y selección. Las personas elaboran preferencias a partir de información disponible, experiencias previas y referencias sociales sobre “buenos” y “malos” empleadores. Estas preferencias se construyen antes de toda interacción formal y tienden a influir en las decisiones posteriores de acercamiento o distanciamiento. Por ello, el análisis del talento externo requiere atender a la dimensión previa del vínculo organizacional.

Desde un enfoque teórico, el mercado laboral funciona también como un espacio de producción y circulación de información sobre las organizaciones. En ese espacio circulan relatos, valoraciones y percepciones que influyen en cómo se construye la imagen de una organización como lugar de trabajo. Estas construcciones no dependen exclusivamente de mensajes institucionales, sino de interpretaciones sociales que pueden consolidarse y reproducirse.

En este contexto, la organización es evaluada por el talento externo a partir de múltiples señales. Estas señales pueden provenir de experiencias de terceros, de discursos públicos o de interacciones indirectas, y se integran en representaciones relativamente estables. El proceso de evaluación se comprende mejor si se considera que las personas no solo recopilan información, sino que la interpretan en función de marcos previos de sentido (Chapman et al., 2005).

La aproximación conceptual al talento externo también supone reconocer que la evaluación de organizaciones se organiza en torno a percepciones globales, más que a datos aislados. Las personas suelen construir impresiones generales sobre qué tipo de organización es, qué valores representa y qué experiencia laboral podría ofrecer. Estas impresiones influyen en la disposición a iniciar o sostener un acercamiento y operan como filtros interpretativos para la información posterior.

Asimismo, el mercado laboral configura condiciones que influyen en la formación de expectativas. Variables contextuales como la disponibilidad de oportunidades, la estabilidad o la competencia por ciertos perfiles inciden en cómo las personas ponderan atributos organizacionales. En estas circunstancias, el análisis del talento externo exige situar las expectativas dentro de un contexto que condiciona percepciones y decisiones.

Otro aspecto relevante es que las percepciones del talento externo se vinculan con la reputación organizacional y con imágenes sociales sobre la

organización. Estas imágenes pueden formarse sin contacto directo, mediante información indirecta y asociaciones simbólicas. La reputación, entendida como evaluación social acumulada, puede influir en la atracción inicial y en la interpretación de señales posteriores (Cable & Turban, 2001).

En términos conceptuales, comprender al talento externo en relación con el mercado laboral permite analizar el vínculo potencial como una construcción previa, socialmente situada y orientada por marcos interpretativos. Esta perspectiva habilita un abordaje teórico de las expectativas laborales como anticipaciones que se elaboran antes del ingreso formal y que influyen en cómo se interpreta el vínculo posible con una organización.

Expectativas laborales y construcción de sentido previo al vínculo organizacional

Las expectativas laborales pueden comprenderse como construcciones anticipadas que las personas elaboran respecto del vínculo que podrían establecer con una organización. Estas expectativas no surgen únicamente de información objetiva, sino que se configuran a partir de interpretaciones, supuestos y referencias simbólicas que orientan la manera en que el trabajo es imaginado antes de la incorporación efectiva. En este sentido, las expectativas constituyen una dimensión central en la relación inicial entre las personas y las organizaciones.

Desde una perspectiva teórica, las expectativas laborales se vinculan con la noción de contrato psicológico, entendido como el conjunto de creencias individuales sobre las obligaciones recíprocas entre la persona y la organización. Estas creencias se forman incluso antes del ingreso formal y operan como marcos de interpretación que influyen en la evaluación del posible vínculo laboral (Rousseau, 1995). Así, las expectativas no dependen exclusivamente de acuerdos explícitos, sino de supuestos construidos subjetivamente.

La construcción de sentido previo al vínculo organizacional implica que las personas atribuyen significado al trabajo potencial a partir de experiencias pasadas, relatos compartidos y representaciones sociales sobre las organizaciones. Este proceso de atribución de sentido permite anticipar cómo podría ser la experiencia laboral, qué tipo de relación se establecería y qué lugar ocuparía el trabajo en la trayectoria personal. De este modo, las expectativas se integran en narrativas más amplias sobre el trabajo y la identidad.

Las expectativas laborales también se ven influidas por comparaciones entre distintas organizaciones. En el mercado laboral, las personas contrastan propuestas, imágenes y discursos, construyendo jerarquías simbólicas que orientan sus preferencias. Estas comparaciones no se basan únicamente en condiciones materiales, sino también en percepciones sobre estilos organizacionales, valores y formas de relación que se consideran más o menos compatibles con las propias expectativas.

Desde una mirada relacional, las expectativas pueden entenderse como un punto de articulación entre las aspiraciones individuales y las representaciones construidas sobre la organización. Las personas proyectan en la organización ciertos deseos y necesidades, al mismo tiempo que interpretan señales que creen identificar en ella. Este cruce entre proyección e interpretación da lugar a expectativas que estructuran el sentido del vínculo antes de que este se materialice (Herriot & Pemberton, 1997).

La construcción de expectativas no es un proceso puramente individual, sino que se ve atravesada por contextos sociales y culturales. Discursos predominantes sobre el trabajo, el éxito profesional o la estabilidad influyen en la manera en que las personas interpretan las oportunidades laborales. En este marco, las expectativas reflejan tanto trayectorias personales como marcos colectivos de sentido que circulan en el entorno social.

Asimismo, las expectativas laborales tienden a adquirir cierta estabilidad una vez configuradas, funcionando como filtros a través de los cuales se interpreta la información posterior. Las personas tienden a prestar mayor atención a aquellos elementos que confirman sus supuestos iniciales, reforzando las narrativas construidas previamente. Esta dinámica explica por qué las primeras representaciones organizacionales pueden tener un peso significativo en la relación futura.

La construcción de sentido previo al vínculo organizacional también implica una dimensión evaluativa. Las personas no solo imaginan cómo sería trabajar en una organización, sino que valoran esa posibilidad en función de criterios personales y sociales. Estas valoraciones influyen en decisiones de acercamiento, interés o distanciamiento, incluso antes de cualquier interacción directa con la organización.

Desde un enfoque teórico, analizar las expectativas laborales como construcciones de sentido permite comprender que el vínculo entre las personas y las organizaciones se inicia antes del contacto formal. Las expectativas operan como esquemas interpretativos que organizan percepciones y orientan decisiones, configurando una base simbólica sobre la cual se desarrollará, o no, la relación organizacional.

Factores simbólicos y contextuales en la formación de expectativas —

La formación de expectativas laborales se encuentra atravesada por factores simbólicos y contextuales que influyen en la manera en que las personas interpretan a las organizaciones antes de establecer un vínculo formal. Estas expectativas no se construyen únicamente a partir de información objetiva, sino que se apoyan en significados socialmente compartidos que otorgan sentido a la idea de trabajar en una determinada organización. En este marco, los factores simbólicos operan como

mediadores entre la información disponible y la interpretación que las personas realizan de ella.

Los elementos simbólicos incluyen representaciones, relatos y asociaciones que circulan en el entorno social sobre las organizaciones. Estas representaciones pueden originarse en discursos públicos, experiencias indirectas o narrativas compartidas en distintos espacios sociales. A través de ellas, las personas atribuyen rasgos a las organizaciones, construyendo imágenes que influyen en la anticipación de la experiencia laboral posible. De este modo, las expectativas se configuran a partir de sentidos que exceden la experiencia directa.

El contexto social y económico también desempeña un papel relevante en la formación de expectativas. Las condiciones del mercado laboral, los niveles de incertidumbre o estabilidad y las oportunidades disponibles influyen en cómo las personas valoran determinadas características organizacionales. En estas circunstancias, las expectativas se ajustan a marcos contextuales que condicionan las interpretaciones sobre lo deseable y lo posible en el ámbito del trabajo.

Las trayectorias personales constituyen otro factor contextual que incide en la construcción de expectativas. Experiencias laborales previas, aprendizajes acumulados y referencias biográficas influyen en los criterios con los que se evalúan las organizaciones. Estas trayectorias aportan marcos interpretativos que orientan la lectura de señales organizacionales y la atribución de significado a distintos aspectos del trabajo.

Desde una perspectiva simbólica, las expectativas laborales pueden entenderse como narrativas anticipadas. Las personas elaboran relatos sobre cómo podría ser su relación con una organización, integrando información disponible con supuestos y deseos. Estas narrativas permiten organizar la incertidumbre previa al vínculo y ofrecer una representación coherente de la experiencia laboral imaginada (Alvesson, 2013).

Las percepciones sociales sobre determinadas organizaciones también influyen en la construcción de expectativas. La reputación, entendida como evaluación colectiva acumulada, actúa como un atajo cognitivo que orienta interpretaciones. A partir de estas evaluaciones sociales, las personas tienden a asociar a las organizaciones con ciertos valores o estilos, incorporándolos a sus expectativas laborales (Cable & Turban, 2001).

Los factores culturales del entorno más amplio inciden asimismo en la formación de expectativas. Discursos sociales sobre el éxito, el desarrollo profesional o el sentido del trabajo influyen en la manera en que se interpretan las propuestas organizacionales. Estas referencias culturales operan como marcos de sentido que orientan las aspiraciones y las evaluaciones del talento externo.

En este contexto, las expectativas laborales se configuran como construcciones situadas, dependientes tanto de significados simbólicos como de condiciones contextuales. No se trata de anticipaciones puramente individuales, sino de interpretaciones que se apoyan en referencias sociales compartidas y en contextos específicos que otorgan sentido a la relación potencial con una organización.

El análisis de los factores simbólicos y contextuales permite comprender que las expectativas no son meras proyecciones racionales, sino construcciones complejas que integran información, experiencias y significados socialmente producidos. Esta comprensión resulta central para analizar cómo se inicia el vínculo entre las personas y las organizaciones, incluso antes de cualquier contacto formal.

CONTINUAR

2. Percepciones y narrativa de valor en el vínculo con el talento externo

Las percepciones organizacionales del talento externo se configuran a partir de interpretaciones que las personas elaboran sobre las organizaciones antes de establecer un vínculo formal. Estas interpretaciones no derivan únicamente de información directa, sino de un proceso cognitivo y simbólico mediante el cual se integran señales dispersas, referencias sociales y marcos previos de sentido. En este proceso, la percepción opera como una síntesis interpretativa que orienta la evaluación inicial de la organización como posible espacio de trabajo.

Desde un enfoque teórico, la percepción organizacional se construye en la intersección entre identidad proyectada y evaluación social. Las personas interpretan rasgos organizacionales a partir de indicios que consideran relevantes y los organizan en una imagen relativamente coherente. Esta imagen no equivale a una representación objetiva, sino a una lectura situada que se apoya en categorías culturales y

experiencias previas, influyendo en la disposición a establecer contacto con la organización (Cable & Turban, 2001).

La narrativa de valor se inscribe en este marco como una construcción de significado que organiza y comunica sentidos asociados a la propuesta organizacional. Entendida teóricamente, la narrativa de valor no es un mensaje aislado ni una enumeración de atributos, sino un relato que articula identidad, expectativas y experiencia anticipada. A través de la narrativa, la organización es interpretada como portadora de ciertos valores y formas de relación que dotan de sentido al vínculo potencial.

La construcción de narrativas de valor se vincula con procesos de interpretación y *sensemaking*. Las personas elaboran relatos coherentes a partir de la información disponible para reducir la incertidumbre y anticipar escenarios posibles. En este sentido, la narrativa de valor funciona como un dispositivo interpretativo que permite integrar percepciones fragmentarias en una historia inteligible sobre cómo sería la experiencia de trabajo en la organización (Weick, 1995).

Las percepciones y la narrativa de valor se influyen mutuamente. Las imágenes organizacionales condicionan la forma en que se interpretan los relatos, mientras que los relatos refuerzan o modifican las percepciones iniciales. Esta interacción explica por qué ciertas narrativas adquieren mayor plausibilidad que otras,

dado que se apoyan en percepciones ya consolidadas y en marcos culturales compartidos (García-Madariaga & Valor, 2017).

Desde una perspectiva relacional, la coherencia entre identidad organizacional y narrativa de valor resulta relevante para la estabilidad de las percepciones. Cuando los sentidos que circulan externamente se alinean con rasgos identitarios reconocibles, las interpretaciones tienden a estabilizarse y a ser compartidas socialmente. En cambio, desajustes entre identidad y relato suelen generar ambigüedad interpretativa y lecturas divergentes del vínculo posible (Ravasi & Schultz, 2006).

El análisis de percepciones y narrativa de valor permite comprender que el vínculo con el talento externo se construye en un plano simbólico previo al contacto formal. Las personas no solo evalúan atributos, sino que interpretan historias, asignan significados y anticipan experiencias posibles. Este proceso interpretativo configura una base de sentido que orienta decisiones y posicionamientos frente a las organizaciones en el mercado laboral.

**PERCEPCIONES
ORGANIZACIONALES Y
CONSTRUCCIÓN DE IMAGEN
EMPLEADORA**

**NARRATIVA DE VALOR COMO
EXPRESIÓN SIMBÓLICA DE LA
PROPUESTA EMPLEADORA**

**ARTICULACIÓN ENTRE
EXPECTATIVAS, PERCEPCIONES
Y NARRATIVA DE VALOR**

Las percepciones organizacionales del talento externo se construyen a partir de interpretaciones que las personas elaboran sobre las organizaciones antes de establecer un vínculo formal. Estas percepciones no constituyen una reproducción fiel de la realidad organizacional, sino una síntesis interpretativa que integra información disponible, referencias sociales y experiencias previas. En este proceso, la percepción funciona como un mecanismo que permite reducir la complejidad del entorno y orientar evaluaciones iniciales sobre posibles empleadores.

La construcción de la imagen empleadora se inscribe en este marco perceptivo. La imagen no surge exclusivamente de acciones deliberadas de la organización, sino de un entramado de significados que se forman en el espacio social. Las personas interpretan señales diversas —explícitas e implícitas— y las organizan en representaciones relativamente coherentes que influyen en cómo la organización es valorada como lugar de trabajo (Cable & Turban, 2001).

Desde una perspectiva teórica, la imagen empleadora puede entenderse como una representación social compartida. Esta representación se configura a partir de percepciones individuales que, al circular y ser validadas socialmente, adquieren cierta estabilidad. En este sentido, la imagen empleadora no pertenece exclusivamente a la organización, sino que se construye en la interacción entre la organización y su entorno social.

Las percepciones organizacionales se ven influidas por la identidad que la organización proyecta hacia el exterior. Los valores declarados, los relatos institucionales y los rasgos identitarios reconocibles funcionan como referencias interpretativas para el talento externo. Estas referencias permiten anticipar cómo podría ser la experiencia de trabajo, aun cuando

no exista un conocimiento directo de la organización (García-Madariaga & Valor, 2017).

Asimismo, las percepciones no se forman de manera aislada, sino en contextos de comparación. El talento externo evalúa organizaciones en relación con otras alternativas disponibles, construyendo jerarquías simbólicas que influyen en la preferencia y el interés. Estas comparaciones se apoyan tanto en criterios explícitos como en impresiones generales que operan como atajos cognitivos en la evaluación organizacional.

La imagen empleadora también se ve afectada por la consistencia percibida entre distintos indicios organizacionales. Cuando las señales que circulan sobre la organización resultan congruentes entre sí, las percepciones tienden a estabilizarse y a consolidar una imagen más definida. En cambio, la presencia de señales contradictorias puede generar ambigüedad y dar lugar a interpretaciones divergentes.

Desde un enfoque simbólico, las percepciones organizacionales no solo informan sobre la organización, sino que también expresan expectativas y valores del propio talento externo. Las personas interpretan a las organizaciones desde marcos culturales y aspiraciones personales que influyen en qué aspectos son destacados y cómo se evalúan. De este modo, la imagen empleadora refleja tanto rasgos organizacionales como criterios de valoración socialmente construidos.

La construcción de la imagen empleadora constituye, por lo tanto, un proceso dinámico y relacional. Las percepciones pueden modificarse a partir de nueva información, cambios contextuales o transformaciones en los relatos que circulan socialmente. Este carácter dinámico permite comprender la imagen como una construcción abierta, sujeta a reinterpretaciones y resignificaciones continuas.

Analizar las percepciones organizacionales y la imagen empleadora desde un enfoque teórico permite comprender cómo se configura el vínculo inicial con el talento externo. Al reconocer que la imagen se construye a

partir de interpretaciones situadas y socialmente compartidas, se habilita un análisis que pone el acento en los procesos simbólicos que preceden y orientan la relación potencial entre personas y organizaciones.

**PERCEPCIONES
ORGANIZACIONALES Y
CONSTRUCCIÓN DE IMAGEN
EMPLEADORA**

**NARRATIVA DE VALOR COMO
EXPRESIÓN SIMBÓLICA DE LA
PROPUESTA EMPLEADORA**

**ARTICULACIÓN ENTRE
EXPECTATIVAS, PERCEPCIONES
Y NARRATIVA DE VALOR**

La narrativa de valor puede comprenderse como una construcción simbólica que organiza los significados asociados a la propuesta que una organización representa como espacio de trabajo. Desde un enfoque teórico, esta narrativa no se limita a un conjunto de atributos explícitos, sino que se configura como un relato que integra valores, expectativas y promesas implícitas sobre la experiencia laboral posible. En este sentido, la narrativa de valor opera como un marco interpretativo que orienta la manera en que el talento externo atribuye sentido a la organización.

La construcción de una narrativa de valor se apoya en procesos de interpretación mediante los cuales las personas organizan información dispersa en una historia coherente. Este proceso permite reducir la incertidumbre previa al vínculo organizacional y anticipar cómo podría desarrollarse la relación con la organización. La narrativa actúa así como un dispositivo de sentido que articula percepciones, expectativas y referencias culturales en una representación integrada (Weick, 1995).

Desde una perspectiva simbólica, la narrativa de valor expresa la identidad organizacional en su dimensión empleadora. Los valores que la organización comunica, explícita o implícitamente, se integran en relatos que permiten al talento externo interpretar qué tipo de organización es y qué lugar otorga a las personas. Estos relatos no se reciben de manera pasiva, sino que son interpretados y resignificados a partir de marcos previos de sentido.

La narrativa de valor no se construye únicamente desde la intención organizacional, sino también desde la lectura que realizan las personas. El talento externo selecciona ciertos elementos del relato organizacional y los articula con sus propias expectativas y aspiraciones. De este modo, la narrativa adquiere significados diversos según los contextos y las trayectorias de quienes la interpretan, reforzando su carácter relacional.

La coherencia narrativa constituye un aspecto relevante en la construcción de valor simbólico. Cuando los relatos organizacionales presentan consistencia interna y se alinean con otras señales perceptivas, tienden a resultar más plausibles y a consolidarse como referencias interpretativas estables. Por el contrario, narrativas fragmentadas o contradictorias pueden generar ambigüedad y dificultar la atribución de sentido a la propuesta organizacional (Alvesson, 2013).

Asimismo, la narrativa de valor se ve influida por marcos culturales más amplios que atraviesan el mundo del trabajo. Discursos sociales sobre desarrollo profesional, realización personal o equilibrio influyen en cómo se interpretan los relatos organizacionales. En este contexto, la narrativa no solo expresa rasgos propios de la organización, sino que dialoga con expectativas socialmente construidas sobre lo que se considera valioso en el trabajo.

Desde un enfoque relacional, la narrativa de valor puede entenderse como un espacio de encuentro entre la identidad organizacional y las expectativas del talento externo. En ese encuentro se negocian significados y se construyen interpretaciones sobre el vínculo posible. Esta negociación simbólica permite comprender por qué una misma narrativa puede resultar significativa para algunos y poco relevante para otros.

La narrativa de valor también cumple una función integradora, al ofrecer una representación global de la propuesta organizacional. Al articular distintos elementos en un relato coherente, la narrativa facilita la comprensión de la organización como un todo, más allá de atributos

aislados. Esta integración contribuye a la formación de percepciones más estables y a la orientación de decisiones iniciales.

Analizar la narrativa de valor desde una perspectiva teórica permite comprender su papel en la construcción del vínculo con el talento externo. Al reconocerla como una expresión simbólica de la propuesta empleadora, se habilita un enfoque que pone el acento en los procesos de sentido y en la interpretación, más que en la transmisión unidireccional de mensajes.

**PERCEPCIONES
ORGANIZACIONALES Y
CONSTRUCCIÓN DE IMAGEN
EMPLEADORA**

**NARRATIVA DE VALOR COMO
EXPRESIÓN SIMBÓLICA DE LA
PROPUESTA EMPLEADORA**

**ARTICULACIÓN ENTRE
EXPECTATIVAS, PERCEPCIONES
Y NARRATIVA DE VALOR**

La articulación entre expectativas, percepciones y narrativa de valor permite comprender de manera integrada cómo se configura el vínculo simbólico entre el talento externo y las organizaciones. Estas tres dimensiones no operan de forma independiente, sino que se influyen mutuamente en la construcción de sentido previa al establecimiento de una relación formal. Desde un enfoque teórico, esta articulación explica cómo las personas interpretan, evalúan y resignifican a las organizaciones como posibles espacios de trabajo.

Las expectativas laborales actúan como marcos anticipatorios que orientan la interpretación de señales organizacionales. A partir de supuestos previos sobre el trabajo y sobre las organizaciones, las personas seleccionan y jerarquizan información que consideran relevante. Estas expectativas influyen directamente en la forma en que se construyen las percepciones, dado que condicionan qué aspectos son observados, destacados o descartados en el proceso interpretativo.

Las percepciones organizacionales se configuran como síntesis interpretativas que integran expectativas previas y señales provenientes

del entorno. Estas percepciones no constituyen evaluaciones neutras, sino lecturas situadas que reflejan tanto rasgos atribuidos a la organización como criterios de valoración propios del talento externo. En este sentido, las percepciones funcionan como un puente entre lo que se espera y lo que se interpreta de la organización.

La narrativa de valor interviene en esta articulación como un dispositivo que organiza y da coherencia a expectativas y percepciones. A través de relatos que integran identidad, valores y experiencia anticipada, la narrativa permite estructurar interpretaciones dispersas en una representación significativa. De este modo, la narrativa de valor contribuye a estabilizar sentidos y a ofrecer una lectura global de la propuesta organizacional (Weick, 1995).

La coherencia entre estas dimensiones resulta central para la construcción de interpretaciones estables. Cuando las expectativas del talento externo encuentran correspondencia con las percepciones construidas y con la narrativa que circula sobre la organización, se refuerza la plausibilidad del vínculo potencial. En cambio, desajustes entre expectativas, percepciones y narrativa tienden a generar ambigüedad y reinterpretaciones constantes del significado organizacional.

Desde una perspectiva simbólica, esta articulación puede entenderse como un proceso de negociación de sentido. Las personas no adoptan pasivamente las narrativas organizacionales, sino que las interpretan a la luz de sus expectativas y percepciones. En este proceso, ciertos significados son aceptados, otros resignificados y algunos descartados, dando lugar a interpretaciones diversas sobre una misma organización (Alvesson, 2013).

La interacción entre expectativas, percepciones y narrativa de valor también se ve influida por contextos sociales más amplios. Discursos predominantes sobre el trabajo, el desarrollo profesional o la estabilidad inciden en cómo se construyen estas dimensiones y en cómo se articulan

entre sí. De este modo, el sentido atribuido a la organización se inscribe en marcos culturales que trascienden a la propia organización.

Esta articulación no es estática, sino dinámica y susceptible de transformación. Nuevas informaciones, cambios contextuales o experiencias indirectas pueden modificar expectativas, alterar percepciones y resignificar narrativas. Este carácter dinámico explica por qué las interpretaciones organizacionales pueden variar incluso sin contacto directo con la organización.

Analizar conjuntamente expectativas, percepciones y narrativa de valor permite comprender que el vínculo con el talento externo se construye como un proceso simbólico complejo. Este proceso integra anticipaciones, interpretaciones y relatos en una trama de sentido que orienta decisiones y posicionamientos frente a las organizaciones, incluso antes de cualquier interacción formal.

Tabla 1: Diferenciación conceptual entre expectativas, percepciones y narrativa de valor

Dimensión de análisis	Expectativas laborales	Percepciones organizacionales	Narrativa de valor
Naturaleza conceptual	Construcción anticipada sobre el vínculo laboral posible	Interpretación situada de la organización como empleadora	Relato integrador de significados asociados a la propuesta organizacional
Momento en el que se configura	Previo a cualquier contacto	En la etapa de evaluación inicial y contacto indirecto	En el proceso de interpretación global de la

	formal con la organización		propuesta organizacional
Tipo de proceso	Proyectivo y anticipatorio	Interpretativo y evaluativo	Narrativo y de construcción de sentido
Fuentes principales	Experiencias previas, aspiraciones, referencias sociales	Señales organizacionales, reputación, comparaciones	Identidad organizacional, valores, relatos circulantes
Función en el vínculo con el talento externo	Orientar la disposición inicial hacia la organización	Configurar la imagen de la organización como empleadora	Dotar de coherencia y sentido a expectativas y percepciones
Grado de estabilidad	Relativamente estable, pero revisable	Variable según nueva información o contexto	Dependiente de la coherencia percibida entre identidad y experiencia anticipada

Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

Referencias

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

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.

García-Madariaga, J., & Valor, C. (2017). *Identidad corporativa, reputación y marca*. ESIC Editorial.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45–56.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.

Rousseau, D. M. (1995). *Contratos psicológicos en las organizaciones*. Sage Publications.

Weick, K. E. (1995). *La construcción del sentido en las organizaciones*. Addison-Wesley / Ediciones Granica.

CONTINUAR

Descarga en PDF



Módulo 3. Conocer al talento externo expectativas, percepciones y narrativa de valor.pdf

1.6 MB

