



FOTO: Adobe

LA FUERZA DE LA COHERENCIA

La coherencia no suele anunciarse. No se muestra con declaraciones grandilocuentes ni con discursos solemnes. **Entra en silencio, como esas verdades que se descubren más por la energía con que algo se transmite que por la forma en que se explica. En una organización, la coherencia es la fuerza que ordena lo que parecía disperso, que reestablece lo que estaba fracturado y que devuelve claridad donde antes solo había intuiciones cansadas y/o confundidas.** No es un ideal moral ni una pose corporativa, es una práctica cotidiana que sostiene, impulsa y, en muchos casos, rescata el sentido del trabajo.

Lo interesante es que la coherencia no siempre brilla. A veces parece invisible. Sin embargo, su ausencia siempre se nota. **Allí donde falta, el ambiente se vuelve más pesado, las decisiones se vuelven más complicadas y el propósito empieza a nublarse. Cuando reaparece, todo**

vuelve a su eje, la energía cambia, la comunicación fluye y el trabajo recupera una calidad que no viene de la técnica, sino de la integridad.

Esta es la fuerza de la coherencia: **un poder silencioso capaz de transformar la vida interna de una organización sin necesidad de levantar la voz.**

La claridad que ordena lo esencial

La coherencia empieza por un acto de claridad: **entender quiénes somos como organización y qué defendemos incluso cuando estamos solos. Esta claridad no se dice en voz alta o se escribe en la pared, sino que se construye.** También, se demuestra en la forma en que se toman decisiones cuando el tiempo es corto, cuando las presiones se intensifican o cuando los intereses compiten.

“Es fácil defender un valor cuando todo juega a favor. Lo difícil es sostenerlo en el momento incómodo”.

En un artículo pasado, Datos, Decisiones y un Nuevo Comienzo (Mendoza-Puccini, 2024), explore precisamente esa tensión entre intención y acción. Allí planteaba que toda decisión carga una declaración implícita sobre lo que la organización considera importante. Esa mirada es fundamental: la coherencia no depende de lo que decimos, sino de lo que decidimos. Y cada decisión, por pequeña que parezca, envía un mensaje cultural.

Cuando las decisiones están alineadas con lo que la organización dice ser, las personas sienten estabilidad; **cuando no lo están, aparece un tipo de confusión que termina desgastando la cultura más que cualquier sobrecarga operativa.**

La confianza que sostiene la cultura

La coherencia genera confianza, y la confianza es la forma más poderosa de capital cultural. No es algo que se regala o se intercambia como un commodity, la confianza se construye. Y así como es de difícil construir confianza, esta es delicada y se pierde rápido, especialmente cuando las prácticas contradicen los principios.

Las investigaciones reales en comportamiento organizacional muestran que la confianza interna es uno de los predictores más sólidos de efectividad colectiva. **Liu, Fisher y Chen (2018), desde la Warrington College of Business de la University of Florida, evidencian cómo la inconsistencia en el liderazgo, específicamente cuando las expectativas y las acciones no coinciden, produce disrupciones profundas (casi irremediables) en los equipos.** No solo se

afecta la ejecución, se afecta la capacidad del equipo de interpretar lo que se espera de él.

La confianza no disminuye por la presencia de errores; disminuye por la presencia de contradicciones. Y cuando la confianza disminuye, la cultura empieza a fragmentarse.

Así, la coherencia no es un lujo; es la condición para que el trabajo tenga sentido y continuidad.

Cuando el propósito se vuelve brújula

El propósito organizacional se convierte en brújula sólo cuando se vive con coherencia, de lo contrario, se convierte en un slogan, muchas veces sin significado dentro de la organización. **La fuerza del propósito no está en lo que inspira, sino en lo que alinea, un propósito coherente reduce tensiones, aclara prioridades y permite que las personas entiendan el “por qué” detrás de las cosas. Cuando una organización actúa desde ese centro, el trabajo deja de sentirse como una sucesión de tareas y empieza a sentirse como parte de un proyecto significativo.**

En Reinventando tu Identidad Organizacional (Mendoza-Puccini, 2024), argumentaba que ninguna estrategia, por brillante que sea, puede sostenerse si no está alineada con una identidad que se vive en la organización; esa identidad requiere coherencia: entre lo que se dice y lo que se practica, entre lo que se espera y lo que se permite, entre lo que se celebra y lo que se tolera... es allí donde las personas encuentran dirección, incluso en medio del cambio.

La coherencia, entendida así, es lo que transforma el propósito en una guía práctica para navegar la complejidad del mundo organizacional.

La energía que se libera cuando dejamos de navegar contradicciones

Trabajar en un entorno incoherente desgasta, no porque falte capacidad, sino porque sobra estrés. **Las personas gastan energía tratando de entender qué se espera realmente de ellas, interpretando señales ambiguas o ajustándose a decisiones que cambian según circunstancias no explícitas.** Esta energía, que podría invertirse en creatividad, solución de problemas o colaboración, termina atrapada en el esfuerzo de descifrar el sistema y sus intríngulis.

Yu Zhen (2025), en un estudio publicado por la National Library of Medicine, muestran cómo la incoherencia organizacional (particularmente cuando los liderazgos envían señales mixtas o cuando los valores no se viven ni se pueden identificar en los comportamientos dentro de la organización) potencia el conflicto interno y erosiona la confianza de los equipos. Ese desgaste emocional es un costo que no aparece en ningún reporte, pero afecta directamente la efectividad y en últimas, los resultados.

La coherencia libera esa energía. Cuando las personas saben qué esperar, pueden dedicar su energía a lo que importa. **Cuando las prioridades son claras, el trabajo recobra ritmo. Cuando el comportamiento interno refleja los valores, el sentido vuelve a convertirse en motor.**

Por eso la coherencia no solo ordena; también impulsa.

El liderazgo como guardián del alineamiento

La coherencia cultural florece o se deteriora en función del liderazgo. No importa cuán inspiradores sean los valores declarados si quienes lideran el sistema no actúan desde ellos. **La coherencia de un líder tiene más impacto que**

cualquier manual de cultura; su presencia, sus decisiones y su forma de relacionarse con el conflicto gritan la manera de cómo se deben hacer las cosas en la organización, más que cualquier discurso.

Un liderazgo coherente no es perfecto; es íntegro. Reconoce cuando se equivoca, ajusta cuando se desvía y toma decisiones difíciles sin tricionar los principios. **Esta coherencia no solo inspira; estabiliza. Ofrece un marco desde el cual las personas pueden actuar sin temor a contradicciones repentinas.**

Cuando el liderazgo es incoherente, la cultura aprende incoherencia. Cuando el liderazgo es coherente, la cultura aprende integridad.

Y lo que la cultura aprende es lo que finalmente se convierte en comportamiento colectivo.

La coherencia como acto de cuidado

La coherencia no es solo una decisión estratégica; es una forma de cuidado. Cuidado del propósito, cuidado de las relaciones, cuidado de la energía de las personas. **Cuando una organización elige ser coherente, está diciendo: "Aquí, lo que declaramos importa."** Está honrando su palabra y dando lugar a un entorno donde las personas pueden trabajar sin distorsiones internas.

Lo más notable es que la coherencia no requiere perfección. **Requiere conciencia, responsabilidad, revisar continuamente si las prácticas están alineadas con lo que se dice defender.** Este acto de revisión constante fortalece la organización, porque la obliga a vivir su identidad sin disfraz.

En esa práctica diaria, la coherencia se convierte en energía, en dirección y fuerza.

Para seguir pensando

¿Qué conversaciones, decisiones o hábitos necesitan alinearse nuevamente para que tu organización avance sin fricción?

¿Qué prácticas, normalizadas por la urgencia, contradicen los valores que dicen sostenerla?

¿Qué pasaría si la coherencia volviera a ser el punto de partida, no el resultado esperado?

La coherencia no es un destino, es un camino. Es una elección diaria que define la cultura, moldea el trabajo y devuelve a las organizaciones su capacidad de avanzar con claridad.

Esa es su fuerza.

Referencias

Liu, D., Fisher, G., & Chen, G. (2018). CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12(2), 789-816.

Mendoza-Puccini, J. M. (2024a). Datos, Decisiones y un Nuevo Comienzo. *Ojo Pelao' Magazine*.

Mendoza-Puccini, J. M. (2024b). Reinventando tu Identidad Organizacional. *Ojo Pelao' Magazine*.

Yu Z, Wang F, Ye L, Liao G, Zhang Q. The Dark Side of Employee's Leadership Potential: Its Impact on Leader Jealousy and Ostracism. *Behav Sci (Basel)*. 2025 Jul 23;15(8):1001.



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

jmmp2015