

Reflexión sobre Subjetividad y Juicios de Coherencia en el Trabajo

Fernando Toro Álvarez¹

Recibido: 25/08/2016 Aceptado: 28/04/2017

DOI: 10.21772/ripo.v34n2a03

Resumen

En este escrito se aborda el tema de la subjetividad desde la perspectiva sociocultural de Vygotsky (1925), pero en el marco de nuevas conceptualizaciones desarrolladas por González (2013). A partir de los conceptos de Sentido Subjetivo y Configuración Subjetiva se explora una manera de entender cómo se estructuran los juicios acerca de la coherencia de hechos y realidades cotidianas en el trabajo. Para el efecto se revisan diversos estudios y el alcance del significado que le atribuyen al concepto de Coherencia, además de los efectos de la coherencia y la incoherencia allí observados. La importancia de entender la naturaleza de los juicios sobre la coherencia radica en que se trata de un fenómeno cognitivo, poco estudiado, que se encuentra en la base de las explicaciones de la coherencia organizacional, la que se entiende como una condición necesaria para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, según lo evidencian diversas investigaciones económicas, administrativas, gerenciales, sociológicas y de psicología organizacional. Esta reflexión comienza con una exploración del concepto de subjetividad, luego examina el manejo del concepto de coherencia en varios contextos de análisis, hasta proponer una manera de entender cómo se forman los juicios personales acerca de la coherencia de las realidades en el trabajo, para luego proponer una manera de entender la subjetividad en los ambientes formales de trabajo.

Palabras Clave: Sentido subjetivo, Configuración subjetiva, Coherencia, Organización.

Reflection on Subjectivity and Coherence Judgments at Work

Abstract

It is discussed in this paper the subjectivity issue from Vygotsky's (1925) sociocultural perspective, considering new conceptual developments by Gonzalez (2013) as the focus of interest in this writing. On the bases of Subjective Sense and Subjective Configuration constructs the author explores a way of understanding how persons process ideas about the coherence of every day facts and experiences at work. With this purpose in mind are described several studies and the meaning of coherence there managed, as well as the effects of coherence and incoherence observed. A good understanding of coherence judgments is needed because the issue has been scarcely studied and the concept is on the basis of organizational coherence explanations. Organizational coherence is a necessary condition for organizations to survive and succeed, such as diverse economic, administrative, managerial, sociological and organizational studies have evidenced. This reflection begins with an exploration of the subjectivity concept, afterwards considers the concept of coherence in several analytical contexts in order to propose a way of understanding the coherence at work, something useful and necessary to win a better understanding of subjectivity at work. On the basis of this analysis a different way of understanding coherence in the organizational context is suggested.

Key words: Subjective sense, Subjective configuration, Coherence, Organization.

1 Doctorando. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Cincel. Director General. Medellín. Colombia. E-mail: fforo@cincel.com.co
Cómo citar este artículo: Toro Álvarez, F. (2015). Reflexión sobre Subjetividad y Juicios de Coherencia en el Trabajo . Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 34(2), 93-107. Doi: 10.21772/ripo.v34n2a03

La Subjetividad y los Juicios de Coherencia en el Trabajo

La coherencia puede considerarse, de acuerdo con León (2009), como una característica de la realidad social o laboral, consistente en una convergencia sistémica, interdependiente, de hechos o realidades cuya coincidencia brinda orden, integra, coordina, armoniza y permite predecir realidades que originalmente pueden ser del todo independientes. La coherencia también puede verse como un proceso subjetivo personal, es decir, una elaboración mediante la cual se identifica y se valora la armonía o convergencia de realidades externas o internas del sujeto (Gawronski y Strack, 2004; McCraty, 2011; Mercier, 2012). Las personas pueden juzgar que algo es incoherente cuando no lo es o asumir coherencia cuando en realidad no existe. Esto ocurre porque los juicios acerca de la coherencia de una realidad contienen valoraciones subjetivas que dependen no solo de la realidad contextual sino también de la interpretación de quien vive esa realidad.

La vida social propia del funcionamiento de las organizaciones es un contexto en el que la coherencia, y también la incoherencia, tienen efectos notables. La coherencia es una condición que sirve de fundamento para la armonía, la claridad, la cooperación, el compromiso, la confianza, el desempeño y la productividad de personas, grupos y organizaciones. Como se verá a continuación diversos estudios han evidenciado este tipo de relaciones. La coherencia es una condición central para el funcionamiento armónico de las organizaciones (Teece, Rumelt, Dosi, y Winter, 1994). Las personas hacen juicios sobre la coherencia de las realidades que viven en el trabajo y de ellos depende, en buena medida, la calidad de sus reacciones, desempeño y conducta social. No basta entonces que exista coherencia en el contexto social y organizacional, también es indispensable que esté presente en los juicios que las personas hacen de sus diferentes asuntos de trabajo.

Entender cómo se elaboran estos juicios por las personas, sus consecuencias y sus relaciones con los hechos cotidianos resulta necesario para poder promover sus efectos positivos en la vida personal y organizacional y para evitar los efectos inconvenientes de la incoherencia.

El análisis y reflexiones subsiguientes tienen como finalidad proponer una manera de entender la relación entre la experiencia subjetiva de una realidad de trabajo y la coherencia o incoherencia de la realidad experimentada. Es decir, cómo se convierte una situación de trabajo en una experiencia subjetiva y cómo la coherencia o incoherencia de la situación afecta la experiencia subjetiva. Este análisis se hará desde la perspectiva sociocultural de Vygotsky y más específicamente a partir de los recientes desarrollos de la Teoría de la Subjetividad de González Rey.

Concepto de Subjetividad

En su trabajo pionero Vygotsky justificó el estudio de la consciencia como una necesidad de la psicología, en su carácter de ciencia diferente de la biología y de la filosofía (Vygotsky, 1925, 1927). La consciencia, propuso, debería entenderse como un reflejo interno y subjetivo de las experiencias personales que se constituyen a partir de las relaciones sociales cotidianas. Al internalizarse cada experiencia se entrelaza con otras experiencias previas, saberes y afectos. De este modo cada experiencia adquiere un sentido personal que integra realidades colectivas externas con experiencias, juicios y afectos anteriores. Este complejo se constituye en un elemento regulador de las acciones de la persona y en objeto de su propio pensamiento y reflexión.

Sobre la base de las ideas de consciencia y la epistemología del estudio sociocultural de la mente de Vygotsky, González ha propuesto varias elaboraciones recientes sobre las que se fundamentará el presente trabajo. Se examinarán a continuación los conceptos de sentido subjetivo y configuración subjetiva, mediante los cuales

González (2006) complementa el análisis original de Vygotsky y sustituye el término de consciencia por el de subjetividad. Esta nueva conceptualización dará el fundamento a la presente discusión.

Propone González (2010) que el *sentido subjetivo* es una elaboración en relación con algo, que está determinada no solamente por el significado que en la colectividad se le atribuye sino también por aquello que en la consciencia de la persona está relacionado con ese algo. Puede tratarse de un objeto, una idea o una palabra, una situación o una persona. El sentido subjetivo contiene la articulación de todos los elementos psicológicos que surgen en la consciencia como efecto de la situación. De este modo el pensamiento tiene la función de darle significado personal a las cosas y a los eventos cotidianos. El sentido es “Una unidad psicológica de la consciencia.” (González, 2013, p. 35). “El sentido subjetivo asegura el carácter histórico de la subjetividad, dado que contiene la presencia del pasado en cada nueva experiencia vivida.” (González, 2006, p.20). “El sentido subjetivo se deriva de cada experiencia vivida y consiste en un conjunto de emociones y procesos simbólicos que se articulan alrededor de definiciones culturales como, madre, padre, sexo, patriotismo, religión.” (González, 2009, p. 217). En otros términos, el sentido subjetivo es más que el solo significado formal de las palabras, los hechos o los objetos. Es una elaboración personal que integra elementos de la experiencia inmediata -la cual trae consigo elementos de la cultura y de la historia de la colectividad- con elementos cognitivos y emociones derivados de experiencias anteriores. En consecuencia, continúa González (2006) refiriéndose a la subjetividad: “La *subjetividad* no es una noción intrapsíquica, sino un sistema de sentidos subjetivos producidos por el sujeto en los diversos contextos de su actuación.” (p. 20).

Una *configuración subjetiva* es, por otra parte, “[...] una organización relativamente estable de sentidos subjetivos relacionados con un evento,

actividad o producción social.” (González, 2009, p. 218). En una configuración subjetiva se articulan diversos sentidos subjetivos, todos ellos relacionados con un asunto específico. Es en este marco de referencia personal en el que comienzan a tener una significación particular las realidades cotidianas que comparten los miembros de una colectividad. Como realidades externas son iguales para quienes participan en ellas, pero dejan de serlo una vez son procesadas internamente. En consecuencia se pueden esperar respuestas diferentes de los distintos participantes, en la medida en que la subjetividad es una parte integral de la conducta. La subjetividad está presente en todas las actuaciones humanas, propone González (2006), pues ella no solo atribuye sentido sino que promueve la acción.

Los conceptos de sentido subjetivo, configuración subjetiva y subjetividad aportan elementos clave para comprender cómo las personas experimentan la coherencia o incoherencia de distintas realidades en el ambiente de trabajo. De acuerdo con González: (1) Las realidades externas tienen un sentido particular, atribuido colectivamente, y determinado por la historia de la colectividad. (2) Las configuraciones subjetivas de cada individuo le atribuyen un sentido subjetivo, personal, a esas realidades externas, por lo que adquieren una significación que puede resultar diferente de la que otros participantes le atribuyen. De este modo surgen consensos o disensos y una cierta diversidad de respuestas posibles. (3) Los sentidos subjetivos y las configuraciones subjetivas contienen representaciones de la realidad articuladas con pensamientos y con emociones, formando estructuras dinámicas, que le dan consistencia a la subjetividad. Estos elementos intervienen en la experiencia y la formación de juicios personales sobre los hechos y realidades de trabajo. Aquí se propone entender que un *juicio* es un sentido subjetivo mediante el cual se valora la verdad, conveniencia, bondad, equidad, oportunidad o por el contrario la inconveniencia de algo en el ambiente de trabajo. En la visión

de Vigotsky los procesos cognitivos no son independientes del funcionamiento biológico, por lo que este aspecto se considera a continuación.

En el enfoque sociocultural la dimensión biológica es un asunto central en el análisis de la conducta humana (Luria, 1970; Vygotsky, 1925). En la medida en que la emoción es un componente del sentido subjetivo, es preciso considerar algunos asuntos fisiológicos para entender mejor su papel. Algunas consideraciones a ese respecto ampliarán el alcance de la subjetividad y facilitarán un vínculo con el concepto de coherencia.

McCraty (2011), investigador y director del Instituto HeartMath, en una amplia revisión de literatura experimental presenta evidencias acerca de que el funcionamiento del sistema cardiovascular tiene un carácter regulador de todo el funcionamiento del organismo humano. Logra tal efecto por su capacidad para enviar impulsos al mesencéfalo, con el que tiene abundantes conexiones aferentes. De este modo logra afectar allí los centros de regulación de la vigilia y de las emociones. Estos centros, a su vez, se comunican con las diversas zonas reguladoras de la corteza cerebral. Estos hallazgos soportan la idea de que las experiencias que vive una persona están vinculadas fisiológicamente con los centros reguladores de las emociones y con los centros responsables, en la corteza cerebral, del pensamiento y elaboración de respuestas. Esta participación de la emoción en el pensamiento es un elemento clave en la valoración positiva o negativa de las realidades que enfrenta una persona (Martin y Ochsner, 2016; Silvers, Wager, Weber, Kevin y Ochsner, 2015).

Ayudan a una comprensión de la subjetividad las evidencias que cita McCraty de bienestar, confianza en sí, sensación de equilibrio, paz y armonía interior reportadas por sujetos que se encuentran en estado de coherencia fisiológica. El autor entiende esa coherencia como un estado de armonía, coordinación y sincronización entre diversos sistemas del organismo que operan autónomamente.

No obstante, cuando se altera la coherencia los estudios evidencian efectos adversos como ansiedad, estrés, depresión y otras manifestaciones tanto fisiológicas como conductuales. Esto ocurre por la aparición de eventos inesperados o que entran en conflicto con elementos de la subjetividad. En su revisión de estudios experimentales encontró también McCraty que cuando las personas en estados de coherencia interactúan con otras en un grupo tienden, por una especie de fenómeno de resonancia, a promover estados de coherencia colectiva. Por su parte, estados de incoherencia colectiva se asocian a conflictos, estrés, improductividad, relaciones interpersonales deficientes.

Los estudios psicofisiológicos convergen con el enfoque sociocultural al destacar dos asuntos centrales para nuestro análisis: (1) La emoción es un componente de la vivencia de experiencias de la vida cotidiana, por tanto hace parte del sentido subjetivo y facilita la elaboración de juicios de valor. (2) Como lo expresaron Vygotsky y Luria en los escritos referidos, los asuntos sociales y culturales pueden tener tanto peso relativo como los procesos fisiológicos internos. Surge aquí un nuevo elemento para el análisis: la coherencia o la incoherencia de los procesos fisiológicos puede producir efectos bien diversos en la subjetividad de las personas y en sus reacciones y conducta.

Las consideraciones precedentes proporcionan una base conceptual para entender la experiencia subjetiva y la elaboración de juicios sobre la coherencia de hechos y realidades del trabajo. El contexto del trabajo se entiende como una realidad externa, de carácter social e histórico, con el que la persona interactúa. Por tanto, en el contexto del enfoque sociocultural, la elaboración de sentidos subjetivos y su integración en configuraciones subjetivas, a partir de las experiencias cotidianas, describen bien el proceso por el cual la persona experimenta y juzga la coherencia de una realidad en un ambiente específico de trabajo.

Concepto de Coherencia

En esta sección se describirán varias investigaciones que han estudiado la coherencia en las organizaciones desde distintos enfoques y perspectivas metodológicas y que permiten examinar diversas maneras de abordarla y entenderla. Por este camino se espera identificar con claridad las principales características y alcances de la coherencia en el contexto y ambiente organizacional. No obstante es preciso comenzar por una manera de entender la coherencia como un proceso psicológico.

Coherencia como proceso psicológico

Antonovsky (1987) propuso un concepto que denominó Sentido de Coherencia. Lo entendió como una disposición general de la persona, que tiene tres características identificables: (1) confianza en que sus realidades internas y externas son estructuradas, explicables y predecibles, (2) seguridad de contar con los recursos necesarios para manejarlas y (3) esas realidades merecen su atención. A cada uno de estos componentes los denominó Comprensibilidad, Manejabilidad y Significabilidad respectivamente. Es claro que se refería a procesos psicológicos internos que de alguna manera se armonizan, en cuyo caso ocurre la coherencia. En ausencia de esa armonía se produce incoherencia.

Su propuesta surge en un contexto de investigación en salud. Encuentra que la consistencia entre estos tres procesos internos, que denominó coherencia, puede ser más o menos intensa, por lo que usa el término de Fuerza del Sentido de Coherencia. Sus análisis lo llevaron a concluir que una apropiada Fuerza del Sentido de Coherencia (FSC) hace a la persona consciente de sus emociones, aceptable social y culturalmente, segura de sí y dispuesta a responder a las realidades de manera apropiada. Esta propuesta tiene afinidades con los conceptos de sentido subjetivo y configuración subjetiva propuestos por González. Antonovsky destaca la existencia de

elementos cognitivos diversos, de juicios acerca de la consistencia entre lo interno y lo externo y de la posibilidad de contar con recursos para afrontar lo externo, cuando ello merece su atención. Lo que resulta esencial es que esos elementos pueden armonizar, en cuyo caso se puede hablar de coherencia, o simplemente pueden no armonizar. Destaca que la coherencia no es necesariamente total. Puede ser un asunto de grado de armonía, a la que da el nombre de Fuerza del Sentido de Coherencia.

Griffiths, Ryan y Foster (2011) estudiaron cómo se relaciona la (FSC) con la solución de problemas sociales y no sociales. Reportaron que en el análisis de situaciones sociales fue menos intensa la FSC que cuando se analizaron problemas no sociales. Concluyeron que las realidades sociales tienden a ser más ambiguas y, por tanto, promueven más tensión, estrés y retan la FSC en mayor medida que los problemas no sociales. Una de sus observaciones más importantes consistió en que el constructo se comportó de manera coherente con los hallazgos de Antonovsky.

No obstante, existe alguna polémica acerca de si se trata de un constructo general de coherencia o se pueden distinguir las tres dimensiones propuestas por Antonovski. Larson y Kallenberg (1999) examinaron este asunto. Mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales estudiaron el comportamiento de las tres dimensiones. Utilizaron una versión abreviada de la escala que el mismo Antonovski había elaborado. Sus análisis los llevaron a concluir que: (1) Ciertamente no aparecen las tres dimensiones del concepto pero el puntaje total covaría significativamente con mediciones de salud en especial con estrés. (2) Se obtiene un factor general que puede entenderse como una medida de afectividad negativa. De este modo, a menor afectividad negativa, es decir más coherencia, mayor facilidad para manejar el estrés, por ejemplo.

Klepp, Mastekaasa, Sørensen, Sandanger y Kleiner (2007). Realizaron un análisis factorial confirmatorio con una versión abreviada de la

escala de Antonovski. Buscaban también examinar la consistencia del modelo de coherencia con las tres dimensiones. Sus análisis los llevaron a concluir que, aunque encontraron un modelo que ajustó adecuadamente, dos de los tres componentes alcanzaron una correlación perfecta. Lo que significa que los dos aspectos así relacionados son en realidad un mismo asunto. Encontraron además que el factor general alcanzaba correlaciones bastante similares con medidas de bienestar psicológico, depresión y ansiedad. Concluyeron que la mejor configuración era entender el modelo como conteniendo solo un factor.

Esta discusión alrededor de la propuesta teórica de Antonovski ilustra algo del estado de la investigación en relación con la coherencia como constructo psicológico pero también destaca que, aparte de que se trate de un factor único o con varios componentes, la coherencia interna se asocia con la articulación de respuestas a realidades externas y, por tanto, con resultados y consecuencias para la vida individual y social. Hace falta, no obstante, una mayor claridad y precisión sobre el alcance del concepto y una exploración sistemática sobre sus efectos. La escasa disponibilidad de reportes de investigación sobre el tema parece indicar que se trata de un campo de exploración en sus comienzos.

La coherencia como realidad psicosocial y organizacional

Un panorama distinto se puede apreciar cuando se examina la coherencia desde la perspectiva del funcionamiento y la vida de las organizaciones. Entendidas las organizaciones como colectividades sociales complejas, en las que las personas asumen roles y tareas, se explora a continuación el significado que diversos estudios le atribuyen al concepto de coherencia organizacional. Para el propósito se examinarán a continuación algunos resultados de investigaciones que, desde distintos enfoques y aún con denominaciones diferentes del término, han aportado a la comprensión de la coherencia o la incoherencia como aspectos de la realidad organizacional.

Liedtka (1989) examinó el concepto de Congruencia de Valores en las organizaciones. Propuso, en síntesis, que entre los valores individuales y los valores organizacionales pueden darse tres relaciones: (1) Ajuste. Significa congruencia. (2) Desajuste. Los valores de uno no se relacionan con los del otro. 3) Conflicto. Son contradictorios, es decir, incoherentes. En su concepto, el conflicto de valores se asocia con hechos y experiencias negativas en la organización.

Ramos y Jordao (2013) estudiaron la relación entre el estrés y la congruencia de valores en trabajadores de empresas públicas y privadas. Trabajaron con las tres posibilidades de ajuste de valores propuestas por Liedtka (1989). Entre varios hallazgos de interés reportaron que el conflicto de valores correlacionó positiva y significativamente con estrés, en los trabajadores de ambos tipos de organización, pero el ajuste y el desajuste de valores no lo hicieron. Observaron que en la medida en que aumenta la congruencia de valores disminuye el estrés. El ajuste, entendido como coherencia, ya no es un asunto interno sino contextual, pero su ausencia o desbalance puede provocar efectos adversos en las personas, como el estrés.

En una perspectiva analítica distinta García y Ruiz (2007) estudiaron, en organizaciones ubicadas en sectores dinámicos y hostiles (electrónica y comunicaciones), la relación entre la coherencia interna de la empresa y los resultados organizacionales. Se trató de examinar en qué medida la coherencia en la configuración interna -estructura, procesos, estrategias- afectaba sus resultados generales, dado un ambiente de mercado altamente competitivo. Entendieron la coherencia como el grado en que los distintos elementos de la organización son orquestados y conectados alrededor de una idea central, tal como la convergencia entre la estrategia y la estructura o entre los recursos y la estrategia. Encontraron, después de diversos análisis cuantitativos, que los buenos o malos resultados de la empresa, en ese contexto competitivo, dependían de la coherencia

interna de diversos factores organizacionales y estratégicos y de la congruencia de estos con determinados factores contextuales. Concluyeron que una empresa puede obtener resultados superiores si asegura la coherencia interna entre su estrategia, estructura y tecnología. Por tanto, que se pueden atribuir ventajas competitivas a la coherencia.

Se aprecian en este estudio varios asuntos de interés. La coherencia fue conceptualizada formalmente y entendida como algo más que la integración o la coordinación. Es la armonización de elementos distintos que se integran alrededor de una idea central que legitima sus relaciones. La coherencia fue buscada intencionalmente, no se produjo por generación espontánea, es decir, fue gestionada. Conseguir la coherencia así descrita permitió, en este caso, obtener ventajas competitivas.

En un contexto distinto, Heggena y Terumb (2013) estudiaron el efecto de la coherencia en el ámbito de la educación profesional de maestros. Su propósito fue examinar en qué medida la coherencia en el proceso educativo -variable independiente- determinaba dos efectos de interés: la dedicación posterior de los estudiantes a la actividad profesional y la identificación con la profesión -variables dependientes-. Entendieron la coherencia como la integración existente entre los diferentes componentes de la experiencia educativa. Para el propósito analizaron su variable independiente a partir de cuatro criterios prácticos de coherencia: relaciones entre maestros y estudiantes, relaciones entre estudiantes, relaciones entre estudiantes y sus supervisores y conexión entre los aspectos teóricos y prácticos del programa. Sus análisis pusieron en evidencia una correlación débil pero significativa entre la coherencia general y los dos criterios de la variable dependiente. Interpretaron sus resultados a la luz del concepto tridimensional de Fuerza de la Coherencia de Antonovski. Los autores sugirieron que la coherencia de realidades contextuales parece contribuir a la fuerza del sentido de coherencia

interna de la persona, lo que, a su vez, se refleja en sus preferencias laborales.

En otro contexto, algunos analistas consideran la hipocresía organizacional como un efecto de la incoherencia. Brunsson (1993) propuso que la hipocresía organizacional surgía por la presencia de tres tipos de contradicciones: interindividuales, entre las ideas y las acciones, entre las decisiones y las acciones. Tales contradicciones pueden entenderse como la manifestación conductual de incoherencias cognitivas. Brunsson entendió la hipocresía como una acción no intencional, poco previsible y que surge de modo fortuito. Así considerada, parece justificarse como una manera adaptativa de manejar la incoherencia para prevenir sus efectos inconvenientes.

En esta misma dirección analítica Geoffroy (2012) publicó un escrito titulado “Cuando la hipocresía gerencial protege la organización”. De su discusión se pueden destacar varias ideas de interés para nuestro análisis. La hipocresía surge de la ambigüedad, es decir, de la incoherencia, y las situaciones de ambigüedad dejan libres a las personas de interpretar a su favor las decisiones organizacionales. Por ejemplo, si la ley me permite ausentarme del trabajo por enfermedad, por una cantidad determinada de días en el año, y al final de año no he estado enfermo, puedo ausentarme del trabajo y justificar la ausencia como si fuera por enfermedad. Es decir, a partir de una falsedad justifico una actuación, lo que describe una conducta hipócrita. Es de interés observar que, en este ejemplo, la ambigüedad no está en la norma sino en la interpretación laxa que hacen quienes la administran y quienes la aplican, es decir en el manejo político de la norma. Geoffroy propuso que los conflictos organizacionales surgen de las contradicciones internas y externas, es decir, de las incoherencias. La hipocresía se relaciona con las contradicciones entre las palabras, las decisiones y las acciones, pero es igualmente una manera de responder a estas contradicciones. Su conclusión es equivalente a la de Brunsson (1993): la hipocresía

es una manera natural de manejar políticamente las contradicciones en las organizaciones.

Un análisis desde la perspectiva de la economía resulta también clarificador en nuestra discusión. Ennen y Richter (2009) realizaron una revisión de literatura con el fin de identificar criterios de predicción de condiciones bajo las cuales se produce la complementariedad en las organizaciones. La complementariedad es un concepto importante dado que, de acuerdo con la teoría económica, el valor total agregado por la combinación de dos o más factores complementarios, en un sistema de producción, excede el valor que se generaría por la aplicación aislada de esos factores. Se definieron varios criterios para la búsqueda de la literatura por analizar, que incluyeron artículos empíricos provenientes de las disciplinas: Estrategia, Organización, Gerencia, Economía, Mercadeo, Contabilidad y Finanzas, Investigación y Desarrollo e Innovación. Se concluyó, en general, que el diseño sistémico con elementos que se complementan mutuamente conduce no solo a un desempeño operacional mejorado sino también constituye una protección contra la imitación por parte de la competencia. Las complementariedades más claras y positivas encontradas se dieron entre recursos humanos y tecnología y entre políticas, prácticas y procesos.

El estudio mencionado se refiere a la complementariedad como un concepto de la economía. No obstante, las características del análisis y las conclusiones evidencian que el término es equivalente al de coherencia que se ha venido examinado en este análisis. También los efectos de la complementariedad identificados en el estudio corresponden a las consecuencias típicamente positivas de la coherencia.

Otro estudio llevado a cabo por economistas examinó la coherencia (Teece et al., 1994). Su objetivo era proponer un modelo analítico de la coherencia que permitiera entender cómo las empresas logran diversificar sus productos y sus mercados sin entrar en una dispersión o

desintegración que ponga en riesgo sus condiciones financieras, unidad, integridad e identidad ante los clientes. Esto se consigue, explicaron los autores, por el manejo de la coherencia. Propusieron un modelo matemático para evaluar el grado de coherencia interna de una organización, además de las diferencias y semejanzas entre organizaciones en sus procesos de diversificación. Explicaron que una empresa muestra coherencia cuando sus diversas líneas de negocio cuentan con ciertas características comunes tecnológicas y de mercado. La coherencia se entendió como una medida de la relación entre esas características. Por tanto, la coherencia dependía de la conjunción de diversos elementos que confluyen en un momento particular. Para los investigadores la coherencia es un modo o estado temporal y no permanente y condicionado al momento y sus circunstancias. Concluyeron que las organizaciones manufactureras en USA se diversifican dentro de límites convenientes de coherencia, aunque existe amplia variabilidad en el grado de coherencia entre ellas.

Aunque en una perspectiva distinta, este estudio permite apreciar otros aspectos de la coherencia en las organizaciones. Midió la coherencia para lo cual se definen criterios económicos diversos y un modelo matemático. No obstante, en el estudio se asimiló el concepto de coherencia a la medida de la relación entre las variables propuestas lo que, a nuestro juicio, no permite identificar ni entender el principio integrador que debe articular esas variables y confunde la medida con lo medido. La confluencia de elementos diversos en un momento particular es más un asunto de coordinación que de coherencia. Sin embargo, el análisis matemático les permitió entender que la coherencia que evaluaron es un estado temporal, no permanente y está condicionado al momento y sus circunstancias. Este concepto coincide con una expresión similar de McCraty (2011), en relación con la coherencia psicofisiológica. Se trata, al parecer, de una característica importante de la coherencia: su carácter inestable y afectado permanentemente por las circunstancias. Esta característica sugiere que la

coherencia social, en la organización, no es algo que surge espontáneamente, puede alterarse cuando se ha alcanzado, necesita buscarse y requiere acciones dirigidas a recuperarla o conservarla cuando se espera mantenerla.

En el campo del diseño organizacional Wagter, Proper y Witte (2012) presentan los elementos centrales de un modelo denominado Modelo General de Arquitectura de la Empresa. En él se propone un marco de referencia para gestionar la coherencia organizacional y diversos criterios para evaluarla. Para los autores la coherencia consiste en la alineación de todos los elementos importantes para el funcionamiento de la empresa. Parten del principio de que la coherencia es un asunto que se debe gobernar en las empresas. Asumen la hipótesis de que el desempeño de una empresa está positivamente influenciado por una fuerte coherencia entre los diferentes aspectos: procesos, cultura, productos, gestión humana, sistemas de información, tecnologías de la información. Por tanto, la gestión de la coherencia hace parte de todo el proceso de gestión organizacional.

Los autores de esta propuesta de diseño identifican claramente que la articulación de tantos elementos diversos requiere definir los principios articuladores que van a soportar y justificar la integración. Para ellos se trata de perspectivas, conceptos medulares, principios guía, modelos de gestión y relaciones relevantes. Cualquiera que sea el principio articulador del conjunto de elementos organizacionales se convierte en un elemento clave para la comprensión de la coherencia. Dado que se trata de un criterio de conveniencia o de oportunidad, se debe esperar que no existan criterios universales, por lo que este elemento integrador puede ser diferente en todos los casos pero siempre estará presente, como elemento diferenciador entre la coherencia y la coordinación. Su condición de elemento indeterminado pero necesario justifica las actividades de gestión o de gerencia de la coherencia.

Leindwan y Mainardi (2010) analizaron varios casos de éxito y fracaso en relación con el manejo de la coherencia existente entre las habilidades organizacionales y la estrategia de mercado. Buscaban mostrar, mediante casos ilustrativos, que las organizaciones tienen mejores posibilidades de crecer exitosamente si logran articular coherentemente sus habilidades más fuertes y desarrolladas con estrategias específicas que permitan el mejor uso de sus mejores habilidades. Entendieron la coherencia como la articulación de habilidades distintas en las que ha desarrollado fortalezas la organización. Dieron el nombre de Coherencia Premiun a la articulación de las capacidades internas con el posicionamiento externo del producto o el portafolio. Encontraron que la coherencia entre las capacidades y el producto correlacionó positivamente con la rentabilidad. Propusieron cuatro efectos de la coherencia: (1) Fortalecer la ventaja competitiva de la empresa. (2) Enfocar la inversión estratégica en lo que es importante. (3) Producir eficiencias de escala. (4) Alinear los propósitos estratégicos con las decisiones cotidianas. Este estudio ilustra la articulación de dos elementos distintos a los mencionados en estudios antes referidos: las habilidades más fuertes y desarrolladas en la organización, la articulación de estas con un producto o portafolio que se entiende correcto por su respuesta a las condiciones y posibilidades del mercado. Conseguir esta convergencia de asuntos tan distintos se presenta como manera destacada o Premiun, de gestionar la coherencia.

Crettenand, Laperrousa, Finger y Duthaler (2010) realizaron un estudio para analizar la relación compleja entre la tecnología, la institucionalidad y la coherencia. Consideraron la coherencia como una condición necesaria para el logro de objetivos empresariales. Se trató de un análisis de casos que incluyó el estudio de una organización de servicios eléctricos, una de transporte férreo y otra de transporte aéreo. Se examinaron cinco categorías de objetivos organizacionales: tecnológica, operacional, social, económica y ambiental. El

análisis destacó que cada uno de estos objetivos contaba con diferentes públicos beneficiarios, stakeholders y determinadores de política, cuyas visiones y expectativas no necesariamente eran convergentes.

El estudio evaluó la coherencia para cada función crítica (proceso) conducente al logro de cada uno de estos objetivos. Encontró que la coherencia requerida para el logro de cada objetivo dependía de la especificidad del servicio, del momento de la organización, de las interacciones con otros servicios públicos, de si era centralizada o descentralizada, local o supranacional. Dado que cada objetivo contaba con públicos distintos y que la coherencia, como requisito para su logro, dependía también de múltiples condiciones, se propuso que tal análisis requería definiciones claras y precisas de los criterios para evaluar el logro de los objetivos y la coherencia, además de análisis específicos para cada objetivo y sus condiciones particulares de coherencia. Este estudio asume que la coherencia es una condición necesaria para el logro de los objetivos. Se trata de una verdad tan obvia que pasa desapercibida ante cualquier posibilidad de análisis. No obstante, si se mira la organización como la confluencia y articulación de intereses distintos, visiones diferentes, diversidad de estrategias, procesos y tareas, integración de recursos distintos y de personas diversas, como la describen Bolman y Deal (2013), resulta evidente que un mínimo de coherencia es condición necesaria.

Se observa en este análisis que son muy variados los asuntos que deben hacerse coherentes para que la organización pueda lograr sus propósitos y que deben formularse criterios que provean ese efecto integrador para que se produzca la coherencia. De nuevo, es evidente que la coherencia en la organización no se produce espontáneamente, debe promoverse, evaluarse y mantenerse. Una implicación adicional consiste en que, dada la complejidad de las situaciones organizacionales, existe el riesgo de que ocurra la incoherencia,

asunto que hace pensar que la coherencia se debe gestionar, tal como lo proponen los autores de este estudio.

Coning y Friis (2011) son investigadores del Instituto Noruego de Asuntos internacionales, que desarrollaron un modelo para análisis de la coherencia en organizaciones complejas. En el estudio que se reporta analizaron la relación entre la coherencia, la coordinación y los aciertos o fracasos de proyectos internacionales e interinstitucionales de paz, reportados por instituciones como el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, la Organización del Tratado del Atlántico Norte, y otras instituciones de Estados Unidos y Europa en sus intervenciones en distintas regiones del mundo como Cosovo, Afganistán, Liberia o Paquistán. Su conceptualización se soportó en un modelo institucional de análisis denominado Enfoque Comprensivo para manejo de tales proyectos. En el análisis de proyectos de paz, argumentaron los autores, una de las condiciones críticas para su éxito es la coherencia, principio que, a su juicio, va más allá de la integración de esfuerzos y la coordinación logística. Los autores concluyeron que la gestión de la coherencia debe ser específica para cada proyecto, debe incluir a todos los actores, tanto locales como externos, debe tener en cuenta que por lo general están en juego compromisos, intereses, parcialidades, valores e ideologías que hacen difícil alcanzar niveles óptimos de coherencia. Por tanto, es preciso buscar la mayor coherencia posible, sin perder de vista que no siempre se logra alcanzar los niveles necesarios pero también, en ocasiones, es inconveniente hacer grandes esfuerzos para conseguirla porque pueden terminar generando efectos adversos a lo esperado.

De las consideraciones precedentes surgen varios conceptos importantes para la definición del significado de la coherencia en los contextos organizacionales y de trabajo.

Primero. Independientemente de que se denomine el constructo como consistencia,

convergencia o coherencia, se trata de la armonización de asuntos diversos. Los escritos analizados muestran que es posible establecer coherencias entre muy distintos elementos que originalmente no guardan relación entre ellos. La incoherencia es, entonces, la ausencia de esa convergencia o armonía entre elementos que, desarticulados, carecen de sinergia para producir en conjunto un efecto previsto o deseado.

Segundo. La coherencia se manifiesta como la armonización de elementos diversos e independientes, pero ocurre como efecto de la presencia de un elemento que propicia, mantiene y, en cierto sentido, hace legítima y apropiada esa integración, como un valor, un modelo, un concepto, un objetivo o una aspiración personal. A juzgar por los estudios aquí analizados, ese elemento integrador no es genérico sino específico para cada caso y situación, pero de su especificidad depende su capacidad integradora.

Tercero. Puede ocurrir coherencia o incoherencia, entre sentidos subjetivos y configuraciones subjetivas, como en el caso de la disonancia cognitiva cuando un sentido subjetivo reciente no encaja en una configuración subjetiva previa, lo que promueve acciones conducentes a reducir la incoherencia. También puede darse entre procesos psicológicos como lo sugiere Antonovsky; entre valores individuales y organizacionales (Ramos y Jordao, 2013); entre elementos de la configuración organizacional (estrategias, estructuras, procesos) y entre las condiciones internas y externas de la organización (García & Ruiz, 2007); entre componentes de una secuencia pedagógica en una institución educativa (Heggen y Terumb, 2013) o en proyectos internacionales de paz, según lo muestran Coning y Friis (2011). De acuerdo con estos elementos, la coherencia en las organizaciones consiste en la integración de elementos distintos alrededor de un principio que los articula y crea su sinergia. En la medida en que ésta no se produce por generación espontánea es preciso construirla y promoverla.

De este modo, la coherencia entre elementos de la organización es una circunstancia. Es una realidad contextual que puede promover en las personas la elaboración de sentidos subjetivos inmediatos y de configuraciones subjetivas. Igual efecto puede esperarse de circunstancias incoherentes.

Cuarto. Resultó evidente que la coherencia produce resultados favorables a las personas y a la organización, como un buen afrontamiento del estrés, el desempeño exitoso de la organización, la identificación con la profesión. De igual modo, la incoherencia resultó asociada a efectos inconvenientes como el estrés, el conflicto o la hipocresía.

Quinto. Proponen varios estudios que la coherencia es un asunto de grado. No se trata de que esté del todo presente o ausente en una situación. Por el contrario se la considera como una condición relativamente inestable, cambiante por razón de las circunstancias, y que puede llegar a ser más o menos alta o intensa.

Sexto. Dado su carácter relativo, inestable, pero indispensable, es preciso gestionarla en los contextos sociales. Esto supone buscar una armonización apropiada de elementos diversos, que de ese modo pueden producir un efecto deseado, y hacer esfuerzos para sostenerla.

Séptimo. La subjetividad personal puede entrar en coherencia o incoherencia con las realidades externas. Sus reciprocidades son tales que es difícil pensar en incoherencias personales que no tengan efectos sociales y en incoherencias sociales sin efectos en cada uno de los miembros de la colectividad.

Octavo. De una coherencia deficiente o ausente surgen situaciones ambiguas que crean incertidumbre, la que puede traer consigo reacciones adaptativas como la ansiedad, el estrés o la hipocresía, para mencionar algunas reportadas en los estudios aquí examinados.

Noveno. Dado el carácter relativo e inestable de la coherencia, entenderla y gestionarla productivamente en una organización requiere medidas y metodologías adecuadas para hacerlo.

Décimo. Para gestionar la coherencia es preciso identificar con propiedad las condiciones que deben articularse, definir el principio integrador que debe asegurar esa relación y anticipar eventos o realidades que pueden ponerla en riesgo. Estas serían condiciones básicas para realizar procesos de gestión de la coherencia en instancias colectivas.

La coherencia, o su contraparte, constituyen aspectos de la vida y de la dinámica de las personas y de las colectividades. Sus efectos son tan determinantes que resulta necesario entenderla y actuar en relación con ella.

Experiencias y Juicios Acerca de la Coherencia en las Organizaciones

Las ambivalencias, incongruencias o conflictos intrínsecos a los sentidos subjetivos o a las configuraciones subjetivas constituyen incoherencias, es decir, conjuntos de elementos que no armonizan y que se asocian a estados emocionales como ansiedad, estrés, ira o depresión (Martín y Ochsner, 2016; McCraty, 2011). Por el contrario, se podrá hablar de estados de coherencia, de acuerdo con el mismo autor, cuando los distintos componentes de una configuración subjetiva se encuentran en armonía, en cuyo caso se experimentan afectos positivos como paz, bienestar, tranquilidad, armonía o aún felicidad.

En la exploración previa sobre el significado de la coherencia se logró identificar varios elementos que permiten ahora precisar cómo las personas hacen juicios sobre la coherencia de los hechos y realidades cotidianas que experimentan en su trabajo. Por ejemplo, experimento un maltrato verbal por parte de mi supervisor. Juzgo su actuación como inapropiada porque se aparta de mis expectativas sobre la conducta de un supervisor. Reacciono haciendo notar al supervisor mi inconformidad.

Aquí se conjugan dos tipos de juicio sobre la coherencia de la situación. El primero identifica una inconsistencia entre la conducta del jefe y mis expectativas sobre la conducta apropiada, que están dadas por mis configuraciones subjetivas con las que atribuyo un sentido subjetivo particular a esta situación. El segundo consiste en que atribuyo un sentido subjetivo negativo a esa actuación, por lo que reacciono haciendo notar mi inconformidad. Mi conducta es entonces una respuesta que busca ser coherente con el carácter adverso o incómodo de la situación. Mi respuesta evidencia un estado de coherencia entre los elementos internos y externos de la situación. De este modo la situación adquiere un significado personal que me predispone a una respuesta o reacción.

Otra característica de la coherencia es su carácter inestable. Puede permanecer hasta cuando un nuevo evento o circunstancia desarticule esos elementos. En nuestro ejemplo, una disculpa puede desactivar esa articulación y hacerla comprensible o poco relevante. No obstante, cuando se establecen configuraciones subjetivas así conformadas, la coherencia puede consolidarse y hacerse más permanente, como en el caso de que la situación descrita sea repetitiva.

Es también característico de la coherencia, a juzgar por los estudios analizados, producir efectos que solo se derivan de esa articulación de elementos y no de su presencia desarticulada. Estos estudios mostraron que los efectos de la coherencia tienden a ser convenientes, favorables, resuelven problemas y evitan desaciertos. Por contraste, la incoherencia genera dificultades, incertidumbre, ambigüedad, tensiones.

Teniendo en cuenta que un sentido subjetivo integra procesos psicológicos internos, elementos contextuales y emociones, puede ocurrir que esos elementos estén en estado de incoherencia por razones internas o que provengan de circunstancias externas incoherentes. Alternativamente puede pasar que haya coherencia interna pero el medio externo es incoherente. En nuestro ejemplo,

quisiera expresar mi inconformidad al supervisor, para actuar de modo coherente con esa experiencia negativa, pero es posible que dado su mal carácter y agresividad decida permanecer en silencio, actuando así de modo incoherente. Ocurrencias como estas ponen de manifiesto que la coherencia es un estado inestable y que obtenerlo o mantenerlo demanda acciones conscientes y orientadas en esa dirección.

En consideración al propósito central de este escrito es preciso tener en cuenta que para que las personas juzguen una situación de tarea o social como coherente hace falta que esa situación sea coherente, además que la persona misma cuente con configuraciones subjetivas coherentes con la situación. Una situación incoherente resulta promoviendo incoherencia subjetiva. Dada la complejidad de la vida laboral y de las organizaciones es probable encontrar frecuentes incoherencias. Por tanto, conseguir los efectos benéficos de la coherencia demanda esfuerzos personales, para quien quiere armonía y equilibrio en su vida personal, y esfuerzos administrativos, estratégicos y gerenciales para la organización que quiera beneficiarse de ella.

Hacer un juicio sobre la coherencia o incoherencia de una situación significa identificar los distintos elementos internos, externos -o de la interacción entre ambos- que están en armonía o en disonancia y valorar sus efectos o consecuencias. Identificar que algo es incoherente y valorar sus efectos es un juicio cuya utilidad consiste en la posibilidad de orientar acciones para corregir algo que debe producir efectos benéficos.

Los principios del enfoque sociocultural que se examinaron y los análisis de la coherencia permiten proponer que las incoherencias personales pueden promover incoherencias colectivas, pero también las incoherencias de la organización y del equipo de trabajo promueven incoherencias personales y ambas se refuerzan. No obstante, puede haber individuos con una buena capacidad de influencia cuyas coherencias o incoherencias afectan

notablemente lo colectivo. Tal es el caso de líderes, gerentes o aún grupos de presión. La organización como un contexto social, económico, tecnológico, político, cultural y estratégico suele tener suficiente complejidad como para requerir esfuerzos especiales para generar las coherencias y sinergias necesarias, sin las cuales le resultará difícil sobrevivir y ser productiva. No obstante, no parece que una alta coherencia organizacional sea condición suficiente para esperar coherencia individual en el personal. Por razón de la elaboración de sentidos y configuraciones subjetivas las personas pueden generar incoherencias internas que se vuelven colectivas. Por tanto, la coherencia organizacional no dependerá solo de armonizar los distintos elementos de la organización. Será preciso que esa coherencia sea percibida, debidamente comprendida y además positivamente valorada por todas las personas de modo que se produzca un buen ajuste entre la coherencia colectiva y la individual.

Conclusiones

El análisis aquí realizado permitió establecer un vínculo entre el concepto de subjetividad y realidades diversas de funcionamiento de organizaciones productivas. La vinculación teórica de estos dos elementos contiene una contribución útil. Suele ocurrir en los análisis organizacionales que se ignoran o se suponen los procesos subjetivos o, en ocasiones, se asimilan a variables de personalidad que no pueden explicar la dinámica subjetiva interna.

También fue posible elaborar una comprensión del significado de la coherencia y diferenciarla de otros términos y prácticas como la coordinación o la integración. Resultó de interés encontrar que, en la perspectiva de la psicología y la del análisis de las organizaciones, se puede asumir que el término tiene el mismo significado. De igual modo resultó posible identificar varias características de la coherencia, vista como un asunto fenomenológico más que como una definición operacional.

Fue posible diferenciarla de la incoherencia y proponer elementos clave de su naturaleza, además de mostrar un panorama de efectos posibles en lo personal y lo colectivo. Por último, se propuso que los sentidos subjetivos y las configuraciones subjetivas son procesos mediante los cuales las personas elaboran juicios acerca de la coherencia o incoherencia de hechos y realidades de la vida cotidiana en el trabajo, pero también acerca de su propia subjetividad. La tabla 1 ilustra de modo esquemático la problemática sugerida en este escrito sobre la relación entre situación y subjetividad.

Tabla 1. *Relación entre coherencia subjetiva y coherencia de la situación*

Subjetividad Sentidos Subjetivos y Configuraciones Subjetivas	Situación	
	Coherencia	Incoherencia
Coherencia	+	-
Incoherencia	-	-

Una relación ideal surge de la confluencia de coherencias entre situación y subjetividad. En los demás casos cabe esperar que surjan consecuencias inconvenientes o indeseables por razón de la incoherencia allí presente.

El autor recomienda que las reflexiones aquí presentadas sean consideradas como insumo para un debate que permita entender el significado de la subjetividad en el análisis de procesos organizacionales. Espera también que su exploración sobre el significado de la coherencia estimule a otros analistas para que pronto se pueda contar con una teoría psicológica que explique el carácter de esta realidad, no muy bien conocida.

Quedan pendientes por examinar y diferenciar otros términos que podrían ser equivalentes al de coherencia como ajuste, integración, cohesión o convergencia. Una revisión más exhaustiva de la literatura podría mostrar otras implicaciones y efectos de la coherencia en lo individual y lo colectivo. Es conveniente también desarrollar investigación sistemática y rigurosa para

comprender relaciones de la coherencia con otros asuntos subjetivos y colectivos. No obstante se presentan aquí algunas precisiones conceptuales que pueden ser vistas como un buen comienzo.

Los elementos de esta reflexión aportan una manera de entender y conceptualizar las relaciones entre las personas y su contexto social y de trabajo. Esta manera de vincular a la persona con el trabajo, y a las organizaciones con sus miembros, ofrece una perspectiva analítica que puede superar las limitaciones de los análisis corrientes de relaciones entre variables. Muestra además un panorama de vinculaciones y significados que hace imprescindible entender que entre las personas y sus colectividades existe tal integración que resulta inconveniente desarticularlas cuando se trata de entenderlas.

Referencias

- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Reframing Organizations*. 5ª. Ed. Jossey-Bass.
- Brunsson, N. (1993). The necessary hypocrisy. *International Executive*, 35(1), 1-9.
- Coning, C. & Friis, K. (2011). Coherence and Coordination. The Limits of the Comprehensive Approach. *Journal of International Peacekeeping*, 15, 243-272. Recuperado de: <http://archives.cerium.ca/IMG/pdf/coning.pdf>
- Crettenand, N., Laperrousa, M., Finger, M. & Duthaler, C. (2010). *Performance and Coherence in Network Industries*. Third Annual Conference on Competition and Regulation in Network Industries, Brussels, Belgium.
- Ennen, E. & Richter, A. (2009). *The Whole Is More Than the Sum of Its Parts - Or Is It? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organizations*. European Business School Research Paper Series 09-07
- García, P. M. & Ruiz, M. J. (2007). Configuraciones organizativas en sectores dinámicos y hostiles: adecuación al contexto sectorial, coherencia interna y resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de*

- la Empresa*, 32, septiembre, 111-148. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80703205.pdf>
- Gawronski, B., & Strack, F. (2004). On the propositional nature of cognitive consistency: Dissonance changes explicit, but not implicit attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 535–542. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2003.10.005>
- Geoffroy, F. (2012). Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18, 303-315.
- González, F. L. (2006). La subjetividad como definición ontológica del campo psi; epercusiones en la construcción de la psicología. *Revista de Psicología*, 2(4), 5-29
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (1999). Dimensional analysis of sense of coherence using structural equation modelling. *European Journal of Personality*, 13(1), 51-61.
- González, F. L. (2009). Epistemología y ontología: Un debate necesario para la psicología hoy. *Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 5(2), 205-224
- González, F. L. (2010). Categorías de sentido, sentido personal y sentido subjetivo en una perspectiva histórico – cultural: Un camino hacia una nueva definición de subjetividad. *Universitas psychologica*, 9, 241-253
- González, F. L. (2013). La subjetividad en una perspectiva cultural- histórica: Avanzando sobre un legado inconcluso. *Revista CS en Ciencias Sociales*, 11, 19-42.
- Griffiths, C. A., Ryan, P. & Foster, J. H. (2011). Thematic analysis of Antonovsky's sense of coherence theory. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52, 168–173. doi: 10.1111/j.1467-9450.2010.00838.x
- Heggena, K. & Terumb, L. I. (2013). Coherence in professional education: does it foster dedication and identification? *Teaching in Higher Education*, 18(6), 656- 669, <http://dx.doi.org/10.1080/13562517.2013.774352>
- Klepp, O., Mastekaasa, A., Sorensen, T., Sandanger, I., & Kleiner, R. (2007). Structure analysis of Antonovsky's sense of coherence from an epidemiological mental health survey with a brief nine-item sense. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 16, 11-22. doi:10.1002/mpr.197
- Leindwan, P., & Mainardi, C. (2010). The Coherence Premium. *Harvard Business Review*, (June), 1-8.
- Liedtka, J. M. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 8(10), 805-815.
- León, F. J. (2009). La lógica de los trabajadores. Un estudio sobre la racionalidad, la autonomía y la coherencia de las prácticas y los significados de los trabajadores. *Revista internacional de sociología*, 67(1) 135-160,
- Luria, A. (1970). The Functional Organization of the Brain. *Scientific American*, 222(3), 66-78.
- Martin, R. E., & Ochsner, K. N. (2016). The neuroscience of emotion regulation development: Implications for education. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 10, 142–148. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2016.06.006>
- McCarty, R. (2011). Coherence: bridging personal, social and global health. *Activitas Nervosa Superior Rediviva*, 53(3), 85-102
- Mercier, H. (2012). The social functions of explicit coherence evaluation. *Mind and Society*, 11(1), 8192. <https://doi.org/10.1007/s11299-011-0095-4>
- Ramos, V. & Jordao, F. (2013). Are Public Workers More Stressed Than Private Workers? The Relationship Between Work Stress and Value Congruence. *Psychology Research*, 3(7), 396 – 408
- Silvers, J. A., Wager, T. D., Weber J., Kevin, N. & Ochsner, K. N. (2015). The neural bases of uninstructed negative emotion modulation. *Soc Cogn Affect Neurosci*, 10(1), 10–18. <https://doi.org/10.1093/scan/nsu016>
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence. Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, 1-30.
- Vygotsky, L. (1925). Consciousness as a problem in the psychology of behavior. Recuperado de: <http://www.marxists.org/archive/vygotsky/works/1925/consciousness.htm>
- Vygotsky L. (1927). El sentido histórico de la crisis de la psicología. Recuperado de: <http://www.marxists.org/archive/vygotsky/works/crisis/index.htm>.
- Wagter, R., Proper, H. A. & Witte, D. (2012). *A Practice-Based Framework for Enterprise Coherence*. Recuperado de: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-31134-5_4. doi: 10.1007/978-3-642-31134-5_4