

# Assertive communication and human talent management to strengthen the digital organizational climate

Diginomics.

2025; 4:179

DOI: 10.56294/digi2025179

ISSN: 3072-8428

## Comunicación asertiva y gestión del talento humano para fortalecer el clima organizacional digital

Ronald Yesid Palencia Buelvas<sup>1</sup> , Yeimys Judith Díaz Herrera<sup>2</sup> , Daniel Román-Acosta<sup>3</sup>  

<sup>1</sup>Fundación Trabajando por la Educación y el Desarrollo de Colombia, El Carmen de Bolívar, Colombia.

<sup>2</sup>Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.

<sup>3</sup>Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Socia S.A.S. Sincelejo, Colombia.

**Citar como:** Palencia Buelvas RY, Díaz Herrera YJ, Román-Acosta D. Assertive communication and human talent management to strengthen the digital organizational climate. Diginomics. 2025; 4:179. <https://doi.org/10.56294/digi2025179>

**Autor para la correspondencia:** Daniel Román-Acosta 

## ABSTRACT

**Introduction:** the digital transformation of organizations has redefined internal communication and leadership practices, requiring a reassessment of how assertive communication influences organizational climate. This study analyzes the relationship between assertive communication and organizational climate within digitally mediated work environments, emphasizing the strategic role of human talent management in this context.

**Method:** a critical literature review was conducted, focusing on empirical and theoretical contributions published between 2020 and 2024. The analysis prioritized 22 studies addressing communication practices, organizational climate, and leadership in organizations undergoing digital transformation.

**Results:** findings indicate that assertive communication positively influences organizational climate by promoting clarity, mutual respect, psychological safety, and effective collaboration—especially in remote and hybrid environments. Assertiveness, when exercised through inclusive and transparent leadership, helps reduce tensions, enhance role clarity, and strengthen team cohesion, even in geographically dispersed or culturally diverse contexts.

**Conclusions:** assertive communication emerges as a key relational competence that supports organizational adaptation to digital change. However, its full potential is often limited by hierarchical cultures and insufficient communication training. Integrating assertive communication into human talent development strategies can improve workplace well-being, increase employee satisfaction, and sustain collaborative climates under conditions of technological disruption.

**Keywords:** Assertive Communication; Organizational Climate; Human Talent Management; Digital Transformation; Leadership; Workplace Well-Being.

## RESUMEN

**Introducción:** la transformación digital de las organizaciones ha redefinido las prácticas de comunicación interna y liderazgo, lo que exige una reevaluación de cómo la comunicación asertiva influye en el clima organizacional. Este estudio analiza la relación entre la comunicación asertiva y el clima organizacional en entornos laborales digitalizados, destacando el papel estratégico de la gestión del talento humano en este contexto.

**Método:** se realizó una revisión crítica de la literatura, centrándose en las contribuciones empíricas y teóricas publicadas entre 2020 y 2024. El análisis priorizó 22 estudios que abordan las prácticas de comunicación, el clima organizacional y el liderazgo en organizaciones en proceso de transformación digital.

**Resultados:** los hallazgos indican que la comunicación asertiva influye positivamente en el clima organizacional al promover la claridad, el respeto mutuo, la seguridad psicológica y la colaboración efectiva, especialmente en entornos remotos e híbridos. La asertividad, ejercida mediante un liderazgo inclusivo y transparente, ayuda a reducir tensiones, mejorar la claridad de roles y fortalecer la cohesión del equipo, incluso en contextos geográficamente dispersos o culturalmente diversos.

**Conclusiones:** la comunicación asertiva surge como una competencia relacional clave que facilita la adaptación organizacional al cambio digital. Sin embargo, su potencial se ve limitado a menudo por culturas jerárquicas y una formación comunicativa insuficiente. Integrar la comunicación asertiva en las estrategias de desarrollo del talento humano puede mejorar el bienestar laboral, aumentar la satisfacción de los empleados y mantener un clima de colaboración en un contexto de disruptión tecnológica.

**Palabras clave:** Comunicación Asertiva; Clima Organizacional; Gestión del Talento Humano; Transformación Digital; Liderazgo; Bienestar Laboral.

## INTRODUCCIÓN

La transformación digital ha alterado profundamente la forma en que operan, se estructura y se relacionan las organizaciones. Este fenómeno ha obligado a revisar, con mirada crítica, los modelos clásicos de gestión del talento humano y también los esquemas establecidos de comunicación interna.<sup>(1)</sup> En medio de un escenario marcado por procesos automatizados, espacios laborales híbridos y decisiones cada vez más distribuidas, la comunicación deja de ser un simple instrumento operativo; se vuelve, más bien, una pieza estratégica que influye directamente en el clima organizacional.<sup>(2,3,4)</sup>

En ese marco, la comunicación asertiva toma relevancia. No solo como una habilidad deseable, sino como una necesidad real. Se entiende como la capacidad de transmitir ideas, emociones y directrices con claridad, respeto y empatía, lo que la convierte en una competencia indispensable para líderes y equipos. ¿Por qué? Porque permite lidiar, de manera más efectiva, con las tensiones emocionales que emergen con la digitalización. A la vez, fortalece la cohesión, el compromiso colectivo y el sentido de pertenencia, aspectos clave en cualquier organización que aspira a sostenerse en tiempos cambiantes.<sup>(5,6,7)</sup> Eso sí, hay un problema: aunque su importancia está bastante reconocida, la práctica real de esta forma de comunicación suele quedarse corta, mal aplicada o, directamente, ignorada, sobre todo en ambientes donde la tecnología avanza más rápido que las personas.<sup>(8,9)</sup>

Por su parte, el clima organizacional —entendido como esa percepción colectiva que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo— también ha sido tocado por la digitalización. Y no de forma menor. Cuestiones como la sobrecarga de información, el teletrabajo constante, los algoritmos en la gestión diaria o la frialdad en las interacciones están generando nuevas formas de desgaste. Riesgos psicosociales que deterioran la experiencia laboral y a su vez impactan también en la salud mental, la motivación y los resultados del equipo.<sup>(10,11,12)</sup> Frente a esto, urge que la gestión del talento humano se actualice sus herramientas y, lo haga integrando enfoques comunicacionales capaces de reconstruir confianza, fomentar la colaboración y adaptarse a realidades cada vez más inciertas.

Ahora bien, aunque abundan los estudios sobre cómo la transformación digital mejora la eficiencia o incrementa la competitividad, hay aspectos que siguen sin recibir suficiente atención. Uno de ellos es el impacto que este proceso tiene sobre las formas de comunicarse dentro de las organizaciones y, como consecuencia, sobre el clima organizacional. Esta laguna es aún más evidente en contextos latinoamericanos, donde las brechas tecnológicas y culturales no son menores.<sup>(13,14,15)</sup> Además, hace falta una mirada más amplia, que no se quede en lo técnico. Que considere también lo emocional, lo humano, lo relacional. Porque eso también se transforma.

Este artículo, entonces, busca aportar en ese sentido. Su propósito es analizar cómo se relacionan la comunicación asertiva y el clima organizacional en el contexto actual de transformación digital. Se pone especial énfasis en el papel que juega la gestión del talento humano como elemento articulador entre ambos aspectos. La estrategia metodológica se basa en una revisión crítica de literatura y marcos teóricos contemporáneos. Con ello, se pretende ofrecer una visión que ayude a construir organizaciones no solo más eficientes, sino también más humanas, adaptables y sostenibles. La estructura del texto se organiza en cinco secciones: revisión teórica, metodología, resultados, discusión y conclusiones. Cada una responde a

interrogantes clave surgidas a partir del vacío detectado en la literatura.

## MÉTODO

### Enfoque y tipo de estudio

Este artículo se desarrolló bajo una metodología de revisión integrativa de literatura, con enfoque cualitativo,<sup>(16)</sup> orientada a analizar críticamente la producción científica sobre la relación entre comunicación asertiva, clima organizacional y transformación digital en el ámbito de la gestión del talento humano.<sup>(17,18)</sup> La revisión integrativa permite no solo recopilar y sintetizar información empírica y teórica, sino también identificar vacíos conceptuales y proponer líneas de desarrollo futuro.<sup>(19)</sup>

### Estrategia de búsqueda

Se realizó una búsqueda sistemática de artículos entre los años 2020 y 2024 en bases de datos académicas reconocidas, incluyendo:

- Scopus
- Web of Science (WoS)
- EBSCOhost
- SciELO
- Redalyc
- Google Scholar (como apoyo exploratorio)

Las palabras clave utilizadas (en inglés y español) fueron combinadas mediante operadores booleanos:

- “comunicación asertiva” OR “assertive communication”
- “clima organizacional” OR “organizational climate”
- “transformación digital” OR “digital transformation”
- “gestión del talento humano” OR “human talent management”
- “employee experience” AND “workplace communication”

### Criterios de inclusión y exclusión

#### Criterios de inclusión:

- Artículos académicos revisados por pares.
- Estudios publicados entre 2020 y 2024.
- Publicaciones en inglés y español.
- Estudios con enfoque en contextos organizacionales (empresariales, educativos o institucionales).
- Investigación centrada en al menos dos de las tres variables: comunicación asertiva, clima organizacional, transformación digital.

#### Criterios de exclusión:

- Publicaciones anteriores a 2015.
- Documentos sin acceso al texto completo.
- Opiniones, editoriales o ensayos no fundamentados en evidencia académica.
- Estudios centrados exclusivamente en comunicación clínica, educativa o interpersonal fuera del contexto organizacional.

### Procedimiento de selección

La búsqueda arrojó un total de 156 artículos, de los cuales,

tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 22 documentos relevantes para el análisis. El proceso de cribado se realizó en tres fases:

1. Revisión de título y resumen
2. Evaluación del texto completo
3. Validación de pertinencia temática y metodológica

Se utilizó una matriz de análisis para clasificar los estudios según tipo de investigación (teórica o empírica), sector (empresarial, educativo, salud, etc.), enfoque metodológico y variables abordadas.

### Análisis de la información

El análisis de los estudios seleccionados se realizó bajo un enfoque hermenéutico-comparativo, permitiendo identificar patrones, tensiones, vacíos temáticos y tendencias emergentes. Los hallazgos se agruparon en categorías analíticas emergentes, tales como:

- Comunicación asertiva como competencia organizacional
- Factores psicosociales en entornos digitales
- Rol estratégico del talento humano en la transformación digital
- Impacto del liderazgo comunicacional sobre el clima laboral

### Consideraciones éticas

Este estudio no involucró seres humanos ni recolección de datos primarios, por lo cual no requirió aval de comité de ética. No obstante, se respetaron los principios de propiedad intelectual y buenas prácticas científicas en el uso de fuentes secundarias.

## RESULTADOS

### Conceptualización y aplicación de la comunicación asertiva en organizaciones en transformación digital

La transformación digital ha modificado no solo las herramientas que se usan para comunicar dentro de las organizaciones, sino también las formas de interacción, las dinámicas de liderazgo y la cultura en general. Cambió todo. En este nuevo escenario, la comunicación asertiva ha pasado a ocupar un lugar central, consolidándose como una habilidad clave para facilitar el cambio, mantener la cohesión de los equipos y adaptarse con mayor agilidad a los entornos laborales que ya no son los de antes. A diferencia de miradas más antiguas, que la reducían a una cuestión de estilo personal o temperamento, la investigación actual la reconoce como una capacidad social contextual, influida por lo tecnológico, lo cultural y lo organizativo.<sup>(20,21)</sup>

En términos generales, la comunicación asertiva implica expresar con claridad, respeto y franqueza lo que se piensa, siente o necesita en el contexto laboral. Sin llegar a imponer ni dejarse pasar por encima. Se trata de encontrar un punto medio entre defender lo propio y considerar al otro.<sup>(22,23)</sup> Esta forma de comunicar, que toma elementos tanto de lo interpersonal como de lo organizacional, tiene efectos concretos: reduce la ambigüedad, fortalece la confianza y ayuda a resolver conflictos. También mejora la toma de decisiones cuando se trata de entornos complejos y en constante cambio, como los que impone la digitalización.<sup>(24)</sup>

Ahora bien, cuando hablamos de transformación digital,

no se trata solo de incorporar tecnología, sino de integrarla estratégicamente en todos los niveles de la organización. Eso trae consigo una serie de retos comunicativos que no son menores: desde el trabajo asincrónico y los equipos híbridos, hasta el uso de herramientas colaborativas o la adopción de estructuras más horizontales.<sup>(20)</sup> En ese tipo de entornos, la asertividad ya no se expresa solamente cara a cara, sino también por medio de plataformas digitales: correos, videollamadas, mensajería interna. Y ahí, lo que cambia es el modo, pero no la necesidad de ser claro, respetar los tiempos y dar una retroalimentación que sirva.<sup>(21)</sup>

Desde el punto de vista del liderazgo, varios estudios han demostrado que la comunicación asertiva se vincula con estilos transformacionales y digitales. ¿Qué quiere decir esto? Que los líderes que adoptan este tipo de comunicación suelen fomentar espacios seguros, donde el diálogo fluye con honestidad, hay apertura a nuevas ideas y se valora la retroalimentación transparente.<sup>(23,25)</sup> En este sentido, ser asertivo no es solo una habilidad para convivir mejor, sino también una estrategia para liderar en medio de cambios. Permite expresar dudas, negociar nuevas metas y clarificar roles cuando todo se está moviendo.<sup>(21)</sup>

La cultura organizacional también tiene mucho que ver en cómo se interpreta y se practica la comunicación asertiva. En entornos más digitales, donde se fomenta la experimentación, el intercambio constante de información y la toma de decisiones compartida, la asertividad suele verse como algo positivo, incluso necesario. Favorece la innovación, impulsa el aprendizaje y ayuda a que la organización se adapte más rápido.<sup>(20)</sup> Pero esto no pasa igual en todos lados. En culturas más jerárquicas o tradicionales, ser asertivo a veces se malinterpreta como ser confrontativo. Y eso genera obstáculos, distorsiona su verdadero valor, incluso puede hacer que se rechace sin comprender lo que realmente aporta.<sup>(24)</sup>

En cuanto a su aplicación práctica, hay evidencia en sectores como la educación, los servicios digitales o las bibliotecas electrónicas, donde la comunicación asertiva ha contribuido a mejorar la calidad del servicio, optimizar el trabajo en equipo y facilitar la apropiación de nuevas herramientas.<sup>(24)</sup> Además, desde la perspectiva de la gestión del talento humano, se insiste cada vez más en la necesidad de desarrollar programas de formación que ayuden a fortalecer estas competencias. No se trata solo de saber hablar o escribir bien, sino de aprender a escuchar en entornos asincrónicos, resolver conflictos en espacios virtuales y asignar tareas con precisión a través de medios digitales.<sup>(23)</sup>

### Impacto de la comunicación asertiva en el clima organizacional en entornos mediados por tecnologías digitales

Varios estudios han mostrado que la comunicación asertiva cumple un rol central en la manera en que se configura el clima organizacional. Este papel resulta particularmente evidente en contextos donde la digitalización ha cambiado, de forma estructural, las formas tradicionales de relacionarse, liderar y colaborar. En aquellas organizaciones que ya están inmersas en procesos de transformación digital, y donde las tecnologías marcan el ritmo del trabajo diario -ya sea remoto, híbrido o distribuido-, la capacidad de comunicar con claridad y respeto se vuelve fundamental. Es una herramienta que, bien empleada, ayuda a reducir tensiones, a generar confianza y a mantener una percepción positiva del entorno laboral.<sup>(26,27,28)</sup>

Los datos empíricos señalan que la calidad del clima

organizacional depende, en gran medida, de cómo se comunican los líderes, los equipos intermedios y las estructuras formales de comunicación. No es algo marginal. Por ejemplo, Boyd et al.<sup>(26)</sup> llaman la atención sobre las microcomunidades de liderazgo: espacios donde las interacciones cotidianas entre líderes y colaboradores crean climas específicos dentro de la organización. Cuando esas interacciones se dan de forma coherente, con claridad y respeto, el resultado suele ser un entorno de mayor cohesión, donde hay más sentido de pertenencia y una alineación más fuerte con los fines institucionales.

Por su parte, Obeng et al.<sup>(27)</sup> muestran cómo la asertividad en la comunicación —en su dimensión de claridad y retroalimentación oportuna— opera como una especie de puente entre el liderazgo y el rendimiento. Esto ocurre a través de dinámicas como el coaching o la calidad de la relación entre líder y colaborador. Lo que encuentran es que, cuando los líderes expresan expectativas con firmeza, pero sin perder el respeto, se incrementan no solo la comprensión del rol, sino también la motivación y la armonía, incluso en entornos complejos o en proceso de cambio.

Desde una mirada más estructural, Roberge et al.<sup>(28)</sup> examinan prácticas comunicativas centradas en la inclusión y la participación abierta, observando que estas favorecen climas más equitativos y colaborativos. En particular, destacan que aspectos como la apertura al diálogo, el acceso justo a la información o la valoración de la diversidad están alineados con los principios de la comunicación asertiva. Este tipo de clima, cuando se sostiene mediante tecnologías colaborativas, permite mantener el compromiso del equipo, incluso cuando está compuesto por personas con perfiles muy distintos y distribuidas geográficamente.

En relación con los entornos de trabajo digitalizados, el estudio de Suortti et al.<sup>(29)</sup> ofrece evidencia concreta sobre cómo la asertividad ayuda a gestionar tensiones comunes en el trabajo remoto. Tensiones que pueden ser relacionales, de tarea o incluso de tipo operativo. Los autores concluyen que la estructura, la claridad y el respeto —cuando están presentes en la comunicación digital— permiten prevenir malentendidos, reducir ambigüedades y mantener viva la colaboración, a pesar de la distancia o de los medios tecnológicos.

A su vez, Balabanova et al.<sup>(30)</sup> abordan un problema recurrente en contextos híbridos: la sobrecarga informativa y la mala distribución de la información. Lo que encuentran es que cuando la comunicación interna es clara, directa y con una estructura bien definida —es decir, cuando es asertiva—, los niveles de bienestar y desempeño tienden a mejorar. Las organizaciones que aplican estrategias de comunicación asertiva en entornos digitales no solo optimizan procesos, sino que también logran generar experiencias laborales más positivas.

También existen aportes en sectores con alta dispersión territorial, como el petróleo, la manufactura o la tecnología. En esos entornos, donde la transformación digital ha cambiado los canales tradicionales de interacción, la comunicación asertiva entre niveles jerárquicos es esencial para reducir fricciones operativas o culturales.<sup>(31,32)</sup> No se trata solo de mejorar los flujos de información, sino de preservar el sentido de presencia organizacional, asegurar claridad en las tareas y mantener la capacidad de respuesta ante incidentes o imprevistos.<sup>(33)</sup>

Finalmente, en una revisión sistemática reciente, Fadilah et al.<sup>(34)</sup> destacan que el clima comunicacional —la percepción general sobre la calidad comunicativa dentro de la organización— guarda una relación directa con la satisfacción de los empleados

respecto a cómo se comunican las cosas. Y este vínculo se vuelve aún más fuerte cuando las prácticas comunicativas reflejan consistencia, transparencia y respeto. Todos elementos que, en esencia, constituyen la base de la comunicación asertiva.

### **Articulación entre comunicación asertiva y gestión del talento humano**

La transformación digital plantea desafíos complejos para las organizaciones, no solo en términos tecnológicos, sino también en la gestión de personas, cultura y comunicación. En este contexto, la literatura reciente subraya que la comunicación asertiva representa un mecanismo crítico para articular la gestión del talento humano (GTH) con la sostenibilidad de un clima organizacional positivo.<sup>(35,36)</sup>

Primeramente, la comunicación asertiva, entendida como la capacidad de expresar ideas y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, es clave para generar entornos colaborativos, minimizar ambigüedades y facilitar la alineación entre objetivos organizacionales y expectativas individuales.<sup>(37)</sup> Esta competencia comunicativa actúa como un catalizador en los procesos de cambio asociados a la digitalización, al reducir la resistencia, fomentar la confianza interjerárquica y sostener el compromiso del personal.<sup>(36)</sup>

Desde la perspectiva de la GTH, diversas estrategias emergen de la evidencia empírica para integrar la comunicación asertiva como un componente transversal. Estas incluyen el desarrollo de habilidades comunicativas en líderes y equipos, el diseño de estructuras de retroalimentación formal, y la alineación de las políticas de talento con canales digitales que aseguren transparencia y equidad en la información.<sup>(35,38)</sup>

El modelo propuesto CAIGTT-TD (Comunicación Asertiva Impulsora de la Gestión del Talento en Transformación Digital) sintetiza esta integración en un marco operativo que contempla cinco dimensiones complementarias:

- Competencias comunicativas: la formación continua en comunicación asertiva, liderazgo empático y resolución de conflictos permite que líderes y colaboradores gestionen adecuadamente la incertidumbre y los cambios inherentes a la digitalización.
- Alineación estructural: la incorporación de la asertividad en todos los procesos de GTH —desde la inducción hasta la evaluación del desempeño— crea un entorno coherente, donde el feedback es bidireccional y la gestión es transparente.<sup>(36)</sup>
- Gobernanza de la transformación: una planificación comunicacional que defina mensajes clave, roles y tiempos, respaldada por líderes de cambio y herramientas digitales, facilita la coordinación organizacional y disminuye fricciones.<sup>(39)</sup>
- Monitoreo del clima: medir el clima organizacional de forma periódica permite detectar brechas y ajustar las prácticas de talento y comunicación para maximizar el impacto positivo de la transformación.<sup>(40)</sup>
- Bienestar laboral como eje transversal: la promoción del bienestar físico y psicológico del talento humano —mediante programas de salud mental, balance vida-trabajo y soporte emocional— refuerza los efectos positivos de una comunicación efectiva en entornos de alta exigencia.<sup>(41)</sup>

## DISCUSIÓN

Los hallazgos revisados a lo largo de este trabajo permiten comprender que la comunicación asertiva además de constituir una competencia interpersonal útil, se posiciona como un eje articulador del clima organizacional, especialmente en escenarios marcados por la transformación digital. En líneas generales, los estudios coinciden en que la calidad del ambiente laboral —y, por extensión, la eficacia operativa— está condicionada en buena medida por las formas y estilos de comunicación que se despliegan en las organizaciones digitalizadas.<sup>(26,27,28)</sup>

Uno de los puntos de convergencia más claros es el rol del liderazgo en la configuración del clima comunicacional. Tanto Boyd et al.<sup>(26)</sup> como Obeng et al.<sup>(27)</sup> evidencian que los liderazgos ejercidos desde la asertividad generan entornos más cohesionados, donde la motivación y la claridad en los roles se ven fortalecidas. La microcomunicación cotidiana de los líderes, lejos de ser anecdótica, influye directamente en cómo los colaboradores interpretan su entorno laboral. Y este aspecto adquiere mayor peso cuando las interacciones se producen en entornos híbridos o mediados por tecnologías.

Roberge et al.<sup>(28)</sup>, por su parte, aportan una mirada que vincula la comunicación asertiva con valores como inclusión, participación y equidad. Desde esta perspectiva, se refuerza la idea de que la asertividad no se limita a la expresión individual, sino que también funciona como marco organizacional para promover entornos colaborativos, abiertos al diálogo y respetuosos de la diversidad. Esto conecta con lo planteado por Kocak et al.<sup>(20)</sup>, quienes señalan que en culturas digitales más horizontales, la asertividad se asocia con innovación y adaptación continua.

Otro elemento común entre los estudios es el vínculo entre la comunicación asertiva y la gestión de tensiones o fricciones emergentes, particularmente en contextos virtuales. Suortti et al.<sup>(29)</sup> explican que la claridad estructural en las interacciones digitales ayuda a contener malentendidos, mientras que Balabanova et al.<sup>(30)</sup> observan que prácticas asertivas permiten contrarrestar los efectos negativos de la sobrecarga informativa. En ambos casos, se enfatiza que la tecnología no resuelve por sí sola los problemas comunicativos: la intencionalidad y la forma en que se comunica siguen siendo determinantes.

Los estudios aplicados en sectores con dispersión geográfica<sup>(31,32)</sup> complementan esta perspectiva al mostrar que la comunicación asertiva favorece la integración organizacional en contextos fragmentados. La preservación de un sentido de presencia institucional, la coordinación efectiva de tareas y la prevención de errores operativos dependen, en gran parte, de una comunicación clara y respetuosa que supere las limitaciones tecnológicas o culturales. Es aquí donde se hace evidente el carácter estratégico de la asertividad, más allá de su dimensión interpersonal.

Asimismo, Fadilah et al.<sup>(34)</sup> aportan evidencia sistemática que respalda la relación entre clima comunicacional y satisfacción laboral. Si bien este vínculo ha sido explorado anteriormente, su análisis en entornos mediados por tecnologías digitales permite comprender que las prácticas comunicativas siguen siendo el núcleo de las percepciones laborales.<sup>(42,43)</sup> En ese sentido, cuando se comunican mensajes consistentes, transparentes y con respeto —tal como lo proponen los enfoques asertivos—, las organizaciones logran sostener niveles más altos de bienestar, incluso en medio de cambios acelerados.<sup>(44,45)</sup>

De manera que, lo revisado sugiere que la comunicación

asertiva no puede seguir siendo tratada como una competencia opcional o marginal dentro de los procesos de transformación digital. Más bien, se presenta como una condición habilitadora para el funcionamiento saludable de las organizaciones: articula liderazgo, fortalece la cultura, facilita la inclusión y permite enfrentar los desafíos comunicativos propios de la era digital. Aunque persisten algunas limitaciones contextuales —por ejemplo, culturas jerárquicas donde la asertividad aún se interpreta como confrontación,<sup>(24)</sup> los beneficios de su aplicación parecen consistentes en diversos sectores y niveles organizativos.

## Implicaciones prácticas

A nivel organizacional, los hallazgos respaldan una serie de acciones concretas:

- Capacitación continua en habilidades de comunicación asertiva para líderes y colaboradores.
- Desarrollo de canales digitales formales y transparentes, con protocolos de retroalimentación.
- Medición periódica del clima organizacional como instrumento de diagnóstico y ajuste.
- Diseño de políticas de talento integradas con la estrategia de transformación digital.
- Implementación de programas de bienestar laboral para sostener la motivación y el compromiso.

Estas prácticas, por un lado, optimizan la implementación de innovaciones tecnológicas, fortaleciendo la retención, el rendimiento y la resiliencia organizacional, en un entorno marcado por la incertidumbre y la disruptión digital.

## Limitaciones del estudio

A pesar de los aportes, esta investigación presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, gran parte de la evidencia proviene de estudios realizados en contextos sectoriales específicos (salud, educación, manufactura), por lo que la transferencia a otros sectores debe considerar las particularidades organizacionales y culturales. Segundo, el modelo CAIGTT-TD se fundamenta en una integración conceptual y no ha sido validado empíricamente, lo que exige futuras pruebas en entornos reales para evaluar su aplicabilidad y efectividad.

Asimismo, aunque se recopilaron estudios recientes (2020–2024), puede existir sesgo de disponibilidad o exclusión de literatura relevante en idiomas distintos al inglés y español, o en bases no indexadas.

## Recomendaciones para futuras investigaciones

Se identifican diversas líneas futuras de investigación:

- Validación empírica del modelo CAIGTT-TD mediante estudios de caso, análisis longitudinales o diseños cuasiexperimentales.
- Exploración de la comunicación asertiva en sectores subrepresentados (p. ej., ONGs, industrias creativas, agricultura digital).
- Análisis del impacto de la asertividad en resultados organizacionales medibles (desempeño, innovación, retención).
- Estudios interculturales que examinen cómo varía la percepción y efectividad de la comunicación asertiva según culturas organizacionales y nacionales.
- Desarrollo de herramientas diagnósticas para

evaluar la competencia comunicativa en entornos digitales, incluyendo indicadores de asertividad contextualizada.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado permite afirmar que existe una relación estrecha entre la comunicación asertiva y el clima organizacional, particularmente en contextos donde la transformación digital ha modificado las dinámicas laborales tradicionales. La asertividad, al promover interacciones claras, respetuosas y empáticas, actúa como un mecanismo facilitador para sostener entornos laborales cohesionados y emocionalmente seguros. En este escenario, el liderazgo comunicativo —cuando se ejerce con claridad y apertura— contribuye significativamente a la construcción de climas organizacionales más positivos, resilientes y alineados con los retos de la digitalización.

Los estudios revisados coinciden en que la comunicación asertiva no solo mejora los procesos relacionales entre miembros del equipo, sino que también incide directamente en la percepción general del entorno organizacional. En especial, cuando las prácticas comunicativas incorporan elementos como retroalimentación oportuna, reconocimiento de la diversidad y transparencia, se fortalece el sentido de pertenencia y se reduce la ambigüedad en las tareas. Esto es crucial en entornos mediados tecnológicamente, donde los riesgos psicosociales, la fragmentación del trabajo o la sobrecarga informativa son cada vez más frecuentes.

Pese a sus beneficios, la aplicación efectiva de la comunicación asertiva continúa enfrentando desafíos, en parte debido a estilos de liderazgo tradicionales o a culturas organizacionales que aún asocian la franqueza con la confrontación. Esto evidencia

la necesidad de promover un cambio cultural que reconozca la asertividad como una competencia organizacional estratégica. Para ello, se requieren esfuerzos sostenidos desde la gestión del talento humano, mediante programas formativos, estructuras comunicacionales inclusivas y políticas internas que favorezcan un clima comunicativo más transparente y humano.

## FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiamiento para el desarrollo de esta investigación.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

*Conceptualización:* Ronald Yesid Palencia Buelvas.

*Curación de datos:* Daniel Román-Acosta.

*Análisis formal:* Ronald Yesid Palencia Buelvas.

*Investigación:* Daniel Román-Acosta.

*Metodología:* Ronald Yesid Palencia Buelvas.

*Dirección de proyecto:* Daniel Román-Acosta.

*Recursos:* Daniel Román-Acosta.

*Software:* Yeimys Judith Díaz Herrera.

*Supervisión:* Yeimys Judith Díaz Herrera.

*Validación:* Yeimys Judith Díaz Herrera.

*Pantalla:* Daniel Román-Acosta.

*Redacción - borrador original:* Ronald Yesid Palencia Buelvas.

*Redacción - revisión y edición:* Daniel Román-Acosta.

## REFERENCIAS

1. Ormaza Esmeraldas EC, Nevárez Barberán V, Zambrano Molina LD. Desarrollo sostenible e intervención social y productiva en el sitio rural “Pajonal” del cantón Sucre, Ecuador. *Revista Multidisciplinaria Voces De América Y El Caribe.* 2024;1(1):244–261. <https://doi.org/10.69821/REMUVAC.v1i1.30>
2. Montero Guerra JM, Danvila-Del Valle I. Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management.* 2024;37(6):1273–94. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0419>
3. Westerman G, Bonnet D, McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.* Harvard Business Review Press; 2014.
4. Kotter JP. *Leading Change.* Harvard Business Review Press; 2016.
5. Schein EH. *Organizational Culture and Leadership.* 5th ed. Wiley; 2010.
6. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* 25th Anniversary ed. Bantam Books; 2020.
7. Trencerry B, Chng S, Wang Y, Suhaila ZS, Lim SS, Lu HY, Oh PH. Preparing workplaces for digital transformation: an integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology.* 2021;12:620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
8. Contreras Delgado OE, Garibay Rendón NG. Comunicación organizacional: historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. In *Mediaciones De La Comunicación.* 2021;15(2):43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
9. Asanza Capa NB. La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia Y Educación.* 2020;1(3):20–31. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015>
10. Gil-Monte PR. *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout).* Madrid: Pirámide; 2015.
11. Plurum. *Bienestar laboral en Colombia: informe anual de percepción 2019.* Bogotá: Plurum Consultores; 2019.
12. Reyes Saldívar AH. Integración de la tecnología en la educación temprana: beneficios, desafíos y prácticas efectivas. *Revista Multidisciplinaria Voces De América Y El Caribe.* 2024;1(2):429–57. <https://doi.org/10.69821/REMUVAC.v1i2.118>
13. Samboni Vallejo A, Díaz-Algarín AA, Ravelo-Méndez RJ. La interculturalidad: debates y tendencias en el contexto latinoamericano. *Revista Multidisciplinaria Voces De América Y El Caribe.* 2024;1(2):606–37. <https://doi.org/10.69821/REMUVAC.v1i2.115>
14. Ramírez-Torres WE. Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal.* 2023;8(2):83–106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
15. Mendoza-Vargas JM, Burbano-Pantoja VM, Mendoza-Vargas HH. Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica.* 2022;33(6):157–66. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
16. Souza MTD, Silva MDD, Carvalho RD. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein (São Paulo).* 2010;8:102–6. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>
17. Roman-Acosta D. Terminology in qualitative research methodology. *Seminars in Medical Writing and Education.* 2024;3:655. <https://doi.org/10.56294/mw2024655>
18. Humberto Puente J, Lucero-Baldevenites EV, Díaz-Chieng LY, Quintero Ramírez JM, Roman-Acosta D. Tools and methodologies for scientific

- evaluation: bibliometrics, scientometrics and informatics. *Seminars in Medical Writing and Education*. 2024;3:395. <https://doi.org/10.56294/mw2024395>
19. Acosta DR. Leadership in education: impact on management and decision making. Part 1. *Seminars in Medical Writing and Education*. 2024;3:630. <https://doi.org/10.56294/mw2024630>
20. Kocak S, Pawlowski J. Characteristics in digital organizational culture: a literature review. *JKMP*. 2023;23(2). <https://doi.org/10.62477/jkmp.v23i2.7>
21. Khurniawan A, Irmawaty I, Supriadi D. The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views. *Perspectives of Science and Education*. 2024;67(1):677–90. <https://doi.org/10.32744/pse.2024.1.38>
22. Santos B, Zocca A. The importance of assertive communication in organizational behavior. *Revft.* 2024;28(139):15–16. <https://doi.org/10.69849/revtaft/cs10202410291915>
23. Weritz P. Hey leaders, it's time to train the workforce: critical skills in the digital workplace. *Administrative Sciences*. 2022;12(3):94. <https://doi.org/10.3390/admsci12030094>
24. Zevira M, Zulaikha S. Exploration of librarians' assertive behaviour in improving service quality in the digital age. *IJSR*. 2024;2(2):443–53. <https://doi.org/10.70687/ijsr.v2i2.46>
25. Jiang Y. A review of research on leadership performance feedback in the era of digital economy. *Highlights in Business Economics and Management*. 2024;27:438–43. <https://doi.org/10.54097/knee2e28>
26. Boyd M, Becker K, Park A, Pham K, Chorpita B. Managers' micro-communities matter: the impact of clinical supervision team on therapist perception of the organization. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 2024;52(5):863–75. <https://doi.org/10.1007/s10488-024-01376-0>
27. Obeng A, Zhu Y, Azinga S, Quansah P. Organizational climate and job performance: investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader–member exchange and coaching. *Sage Open*. 2021;11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>
28. Roberge M, Xu Q, Aydin A, Huang W. An inclusive organizational climate: conceptualization, antecedents, and multi-level consequences. *American Journal of Management*. 2021;21(5). <https://doi.org/10.33423/ajm.v21i5.4760>
29. Suortti C, Sivunen A. Communicative tensions in remote work during the COVID-19 pandemic. *Management Communication Quarterly*. 2023;38(2):386–412. <https://doi.org/10.1177/08933189231199052>
30. Balabanova E, Molchanova D. Work in conditions of remote and hybrid models: the example of IT-companies' employees. *Vestnik of Saint Petersburg University Sociology*. 2022;15(2):3–25. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2022.101>
31. Ogbu A, Ozowe W, Ikevuje A. Remote work in the oil and gas sector: an organizational culture perspective. *GSC Advanced Research and Reviews*. 2024;20(1):188–207. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.1.0261>
32. Rao D, Vemuri C. The impact of remote work on the culture and performance of multinational corporations. *jier*. 2024;3(2). <https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.489>
33. Bilderback S, Kilpatrick M. Global perspectives on redefining workplace presence: the impact of remote work on organizational culture. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*. 2024;4(1):62–72. <https://doi.org/10.1108/jeet-08-2024-0023>
34. Fadilah R, Juliadi R, Astagini N. Uncovering the impact of organizational communication climate on communication satisfaction: a systematic review of the principles of communication in Islam. *Sahafa Journal of Islamic Communication*. 2024;7(01):85–98. <https://doi.org/10.21111/sjic.v7i01.12162>
35. Rivera A. Confianza y clima organizacional: un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *rc*. 2025;5(9):16–30. <https://doi.org/10.62319/concordia.v5i9.34>
36. Carreño B. Gestión del cambio organizacional y su impacto en la transformación digital de las instituciones públicas. *RIIDG*. 2023;2(3):34–48. <https://doi.org/10.64041/riidg.v2i3.14>
37. Pires V, Perroca M. El salario emocional como herramienta de gestión: importancia atribuida por los profesionales de enfermería. *Cogitare Enfermagem*. 2023;28. <https://doi.org/10.1590/ce.v28i0.92564>
38. Navarrete-Zambrano A, Hernández-Sampieri R. Medición del clima organizacional del corporativo MASISA S.A.: sedes de Ecuador y Chile. *593 Digital Publisher Ceit*. 2024;9(3):263–80. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2233>
39. Crespo-Crespo W, Serrano-Moreno M. Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*. 2022;9(5):24–47. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>
40. Cabrera C, Vera J. Gestión de talento humano y la repercusión del clima laboral de la Dirección Distrital MIES Manta, periodo 2020. *Mqrinvestigar*. 2022;6(3):180–210. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.6.3.2022.180-210>
41. Carrión M, Luzuriaga K, Sinche K, Palomeque K. Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana De Gerencia*. 2024;29(106):745–59. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
42. Aquino T, Cordero A, Culla A, Manliclic S, Pineda F, Rafael C. The power of digital communication in scaling remote engineering teams: an interview-based study on cultural diversity and challenges in telecommuting. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*. 2024;5(5):1706–15. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.05.19>
43. Méndez-Gutiérrez X, Valiente-Saldaña Y. Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. 2023;8(1):705–17. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2837>
44. Skordoulis M, Patsatzis O, Kalogiannidis S, Patitsas C, Papagrigoriou A. Strategic management of multiculturalism for social sustainability in hospitality services: the case of hotels in Athens. *Tourism and Hospitality*. 2024;5(4):977–95. <https://doi.org/10.3390/tourhosp5040055>
45. Warren C, Wax A, Galvez G, Geffen K, Zernick M. The impact of a benevolently sexist organizational climate on individual self-esteem: an exploration of the moderating impact of dyadic communication. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2023;10(4):477–500. <https://doi.org/10.1108/joepp-01-2022-0005>