LA ARQUITECTURA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO VECTOR DE GOBERNANZA Y LIDERAZGO DISRUPTIVO: UN ANÁLISIS EPISTEMOLÓGICO Y ORGANIZACIONAL

AUTOR:
LAGUNA FRANCO CLARETH

RESUMEN

El presente artículo desarrolla un análisis epistemológico y organizacional de la comunicación asertiva como eje estructurante de la gobernanza contemporánea y del liderazgo disruptivo en organizaciones complejas. Desde un enfoque cualitativo–interpretativo, sustentado en la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas, se examina la asertividad no como una habilidad instrumental, sino como una categoría ontológica y ética que articula legitimidad, confianza y cohesión social. Asimismo, se integran aportes de la neurociencia organizacional, la ética del Otro de Emmanuel Levinas y modelos psicológicos como la Ventana de Johari, para comprender el impacto de la transparencia dialógica en la seguridad psicológica y la resiliencia sistémica. Los hallazgos sugieren que una praxis comunicativa asertiva reduce la entropía organizacional, fortalece el capital psicológico y se consolida como un imperativo irrenunciable de la gobernanza en contextos de alta complejidad.

Palabras clave: Comunicación asertiva, liderazgo disruptivo, gobernanza, ética comunicativa, Ventana de Johari, epistemología organizacional.

ABSTRATC

This article develops an epistemological and organizational analysis of assertive communication as a structuring axis of contemporary governance and disruptive leadership in complex organizations. From a qualitative–interpretive approach, grounded in Jürgen Habermas's Theory of Communicative Action, assertiveness is examined not as an instrumental skill but as an ontological and ethical category that articulates legitimacy, trust, and social cohesion. Likewise, contributions from

organizational neuroscience, Emmanuel Levinas's ethics of the Other, and psychological models such as the Johari Window are integrated to understand the impact of dialogical transparency on psychological safety and systemic resilience. The findings suggest that an assertive communicative praxis reduces organizational entropy, strengthens psychological capital, and is consolidated as an indispensable imperative of governance in contexts of high complexity.

Keywords: Assertive communication, disruptive leadership, governance, communicative ethics, Johari Window, organizational epistemology.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones contemporáneas operan en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), lo que ha redefinido profundamente los modelos tradicionales de liderazgo y gestión. En este escenario, la eficacia organizacional ya no depende exclusivamente de la optimización de procesos o del control jerárquico, sino de la calidad de las interacciones comunicativas que configuran el tejido social interno. El liderazgo disruptivo emerge como una respuesta a la obsolescencia de paradigmas lineales y mecanicistas, al proponer transformaciones estructurales que desafían el statu quo. Sin embargo, dicha disrupción, si no está mediada por una arquitectura comunicativa ética y asertiva, puede derivar en fragmentación, resistencia y pérdida de legitimidad. En este sentido, la comunicación asertiva se configura como un vector estratégico de gobernanza, al permitir la construcción de sentido compartido, la gestión del disenso y la preservación de la dignidad del otro.

Este artículo sostiene que la asertividad no constituye una técnica discursiva aislada ni un simple recurso retórico orientado exclusivamente a maximizar la eficacia organizacional. Por el contrario, la concibe como una postura ética frente a la alteridad, es decir, como una disposición comunicativa fundada en el reconocimiento del otro como un sujeto legítimo de palabra, dignidad y agencia (Levinas, 1993; Honneth, 1997). Esta comprensión desplaza la asertividad del terreno meramente instrumental hacia una dimensión normativa más profunda, en la que hablar con claridad, respeto y firmeza no responde solo a criterios de funcionalidad, sino también a un compromiso con la coexistencia ética en espacios de interacción. En ese sentido, la asertividad deja de ser una habilidad neutral y pasa a entenderse como una práctica relacional que presupone la validación de la presencia del otro como interlocutor

pleno, irreductible a funciones, cargos o jerarquías.

Desde esta perspectiva, la comunicación asertiva puede interpretarse como una forma de responsabilidad moral que regula el uso del poder simbólico en escenarios marcados por asimetrías jerárquicas. En el ámbito organizacional, donde las relaciones suelen estar atravesadas por diferencias de autoridad, acceso a la información y capacidad de decisión, la manera en que se enuncia la palabra no es éticamente inocua. La asertividad, entendida en clave ética, opera entonces como un principio de autocontención del poder, en tanto exige que quien comunica reconozca los límites de su posición y evite transformar el discurso en un mecanismo de imposición, descalificación o subordinación del otro. Así, más que reforzar la verticalidad institucional, promueve una interacción en la que la firmeza expresiva no cancela el respeto, y la claridad argumentativa no deriva en violencia simbólica (Habermas, 1998; Bourdieu, 2001).

En consecuencia, el valor de la asertividad dentro de las organizaciones no radica únicamente en su capacidad para mejorar el clima laboral, prevenir conflictos o incrementar la eficiencia de los intercambios comunicativos, aunque ciertamente pueda contribuir a esos fines. Su relevancia principal reside en que introduce una forma de relación discursiva que limita las dinámicas de dominación comunicativa y reduce la posibilidad de instrumentalizar al interlocutor como mero receptor pasivo de órdenes, evaluaciones o estrategias institucionales. Bajo esta lógica, la comunicación asertiva constituye una práctica ética de reconocimiento recíproco, en la que el ejercicio de la palabra se vincula con la construcción de condiciones más justas de interacción. De este modo, la asertividad aparece no solo como competencia comunicativa, sino como una mediación moral imprescindible para sostener vínculos organizacionales más reflexivos, legítimos y respetuosos de la dignidad humana.

Delimitación del tipo de artículo

Tipo de artículo y alcance metodológico

Este artículo propone comprender la asertividad no como una técnica discursiva aislada ni como un recurso meramente instrumental orientado a la eficacia organizacional, sino como una disposición ética frente a la alteridad, fundada en el reconocimiento del otro como sujeto válido de palabra, dignidad y capacidad de acción (Levinas, 1993; Honneth, 1997). Desde esta óptica, la comunicación asertiva opera como una responsabilidad moral en el ejercicio del lenguaje, en tanto contribuye a regular el uso del poder simbólico en escenarios caracterizados por asimetrías jerárquicas, previniendo la cosificación del interlocutor y conteniendo formas de dominación comunicativa institucionalizada (Habermas, 1998; Bourdieu, 2001).

En coherencia con los principios de la ética del discurso y la filosofía del reconocimiento, la asertividad posibilita la construcción de relaciones dialógicas sustentadas en la reciprocidad, la transparencia y el respeto mutuo, condiciones normativas esenciales para la generación de confianza, legitimidad y validez intersubjetiva en los procesos organizacionales de toma de decisiones (Habermas, 1987; Honneth, 2011).

Fundamentación Epistemológica y Teórica

La Teoría de la Acción Comunicativa y la Validez del Discurso

La Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas (1981) constituye el andamiaje epistemológico central de este estudio al ofrecer una concepción de la racionalidad que trasciende el paradigma instrumental dominante en las organizaciones modernas. Para Habermas, la acción comunicativa se orienta al entendimiento mutuo (Verständigung) y se fundamenta en la posibilidad de que los actores sociales coordinen sus acciones a través del lenguaje, no mediante la imposición del poder o el cálculo

utilitarista, sino a partir del consenso racionalmente motivado. Este consenso se sostiene en tres pretensiones de validez universal: la verdad del contenido proposicional, la rectitud normativa de la acción en relación con un marco ético compartido y la veracidad subjetiva del hablante. La aceptación o cuestionamiento de estas pretensiones permite que el discurso se convierta en un espacio de racionalidad intersubjetiva, donde los participantes pueden justificar, criticar y reformular sus posiciones en condiciones de simetría comunicativa.

En contraste, Habermas advierte que la acción estratégica, propia de la racionalidad instrumental, reduce el lenguaje a un medio orientado al control, la persuasión o la manipulación, subordinando la comunicación a la obtención de éxito individual más que al entendimiento intersubjetivo (Habermas, 1987). Esta forma de racionalidad, ampliamente difundida en las lógicas gerenciales tradicionales, tiende a colonizar el mundo de la vida organizacional, generando distorsiones comunicativas, debilitamiento de los vínculos de confianza y una progresiva erosión de la legitimidad normativa de la autoridad (Habermas, 1987; Alvesson & Deetz, 2000). Frente a ello, la acción comunicativa se presenta como una alternativa tanto ética como epistemológica, en la medida en que recupera el potencial emancipador del diálogo al concebir la comunicación como un proceso orientado a la construcción compartida de sentido y a la coordinación consensuada de la acción social mediante el reconocimiento recíproco de las pretensiones de validez.

La comunicación asertiva se inscribe plenamente en esta lógica comunicativa al reconocer al interlocutor como un sujeto dotado de agencia, racionalidad y dignidad, y no como un mero instrumento para la consecución de fines organizacionales (Honneth, 1997; Levinas, 1993). La asertividad implica la expresión clara y firme de posiciones, decisiones y desacuerdos, pero simultáneamente abierta al cuestionamiento, la argumentación y la posibilidad de revisión, respetando las pretensiones

de verdad, rectitud y sinceridad que estructuran todo acto comunicativo orientado al entendimiento (Habermas, 1987). En este sentido, la asertividad no solo contribuye a la claridad del mensaje, sino que resguarda la integridad del proceso discursivo, limitando la violencia simbólica y las distorsiones comunicativas propias de la acción estratégica y del ejercicio no reflexivo del poder (Bourdieu, 2001).

En el ámbito del liderazgo disruptivo, esta orientación comunicativa adquiere una relevancia decisiva. Los procesos de disrupción organizacional exigen coordinar acciones complejas, movilizar voluntades y gestionar resistencias en contextos de alta incertidumbre, sin recurrir exclusivamente a la coerción formal ni a la manipulación discursiva (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009). En este marco, la comunicación asertiva, anclada en la acción comunicativa, permite al liderazgo ejercer su autoridad de manera legítima, al fundamentar las decisiones en argumentos racionales, transparentes y éticamente justificables. De este modo, el poder directivo se transforma en poder comunicativo (Habermas, 1987), capaz de generar adhesión, confianza y compromiso, y de consolidar formas de gobernanza organizacional basadas en el diálogo, la legitimidad y la corresponsabilidad colectiva.

Neurobiología de la Comunicación Asertiva

Desde la neurociencia organizacional, múltiples investigaciones han demostrado que los entornos comunicativos caracterizados por la seguridad psicológica, la claridad y la asertividad ejercen un impacto directo y medible sobre la actividad cerebral de los individuos. La forma en que los líderes se comunican no solo influye en las dinámicas relacionales, sino que también condiciona los procesos neurobiológicos asociados al aprendizaje, la toma de decisiones y la regulación emocional. Según Goleman (2022) sostiene que una comunicación empática, respetuosa y transparente contribuye a disminuir la hiperactivación de la amígdala, estructura cerebral vinculada a la detección de amenazas y a las

respuestas automáticas de miedo o defensa. Cuando la amígdala se encuentra sobreactivada, se incrementa la liberación de cortisol, lo que deteriora la capacidad cognitiva, reduce la atención y limita la disposición al pensamiento innovador.

En contraposición, los entornos comunicativos asertivos favorecen la activación de la corteza prefrontal, región cerebral asociada con funciones ejecutivas superiores como la planificación estratégica, el razonamiento ético, la autorregulación emocional, la creatividad y la resolución compleja de problemas (Davidson & Begley, 2012; Rock, 2008). Esta activación neurofisiológica crea condiciones propicias para el diálogo reflexivo, la cooperación y la toma de decisiones conscientes, al permitir que los colaboradores procesen la información de manera crítica y participen activamente en la construcción colectiva de soluciones (Siegel, 2010). Asimismo, la coherencia entre el mensaje verbal y el comportamiento del líder refuerza la percepción de confianza y predictibilidad, factores fundamentales para la seguridad psicológica y la estabilidad emocional en los equipos de trabajo (Edmondson, 2018).

En consecuencia, la comunicación asertiva puede comprenderse como un regulador neurobiológico del sistema organizacional, en tanto contribuye a generar estados internos que favorecen la homeostasis emocional y cognitiva de los equipos (Rock & Schwartz, 2006). Este equilibrio reduce la carga de estrés crónico y la fatiga psicosocial, fortalece el sentido de pertenencia y eleva los niveles de motivación intrínseca y *engagement* laboral (Deci & Ryan, 2000; Schaufeli & Bakker, 2004). Del mismo modo, la asertividad potencia la capacidad adaptativa de los equipos frente a contextos de cambio disruptivo, al disminuir respuestas defensivas de origen límbico, facilitar la apertura al aprendizaje y promover una respuesta colectiva más flexible, resiliente y orientada a la innovación sostenible (Rock, 2009; Senge, 2006).

Estado del arte reciente sobre comunicación asertiva y gobernanza organizacional (2023–2025)

En los últimos años, la investigación académica ha evidenciado un interés creciente por la comunicación asertiva como componente estructural de la gobernanza organizacional, particularmente en contextos caracterizados por alta complejidad, acelerada digitalización y transformación profunda del trabajo (Fairhurst & Connaughton, 2023; Tourish, 2024). Entre 2023 y 2025, la literatura ha transitado progresivamente desde enfoques instrumentales de la comunicación hacia perspectivas que la conciben como un dispositivo ético, relacional y epistemológico para la coordinación de la acción colectiva, subrayando su papel en la construcción de legitimidad y sentido compartido en sistemas organizacionales complejos (Cooren, 2023; Alvesson & Spicer, 2024).

Diversos estudios recientes publicados en revistas indexadas señalan que la comunicación asertiva se asocia de manera consistente con mayores niveles de legitimidad directiva, seguridad psicológica y confianza institucional, especialmente en organizaciones sometidas a procesos de cambio disruptivo y reconfiguración estratégica (Edmondson & Bransby, 2023; Einola & Alvesson, 2024). En el ámbito de la gobernanza corporativa, investigaciones contemporáneas destacan que los modelos de liderazgo sustentados en la transparencia discursiva, la argumentación racional y el reconocimiento del disenso favorecen procesos decisionales más inclusivos, deliberativos y sostenibles, reduciendo los costos sociales derivados de la resistencia al cambio y de la ambigüedad comunicativa (Scherer, Palazzo & Baumann, 2023; Christensen et al., 2024).

Asimismo, la literatura reciente sobre liderazgo en entornos digitales subraya que la creciente mediación tecnológica a través de algoritmos, plataformas colaborativas y sistemas de inteligencia artificial ha intensificado la necesidad de prácticas comunicativas éticamente

orientadas que contrarresten la despersonalización inherente a estos sistemas sociotécnicos (Zuboff, 2019; Kellogg, Valentine & Christin, 2024). En este contexto, la comunicación asertiva emerge como un mecanismo regulador clave para rehumanizar los vínculos organizacionales, preservar la dignidad del interlocutor y sostener relaciones de reconocimiento mutuo en escenarios donde la interacción se encuentra crecientemente filtrada por dispositivos tecnológicos (Floridi, 2023; Coeckelbergh, 2024).

No obstante, el estado del arte revela vacíos teóricos relevantes. A pesar del consenso generalizado sobre la importancia de la comunicación asertiva, son escasos los trabajos que la articulan explícitamente con marcos epistemológicos críticos, como la teoría de la acción comunicativa o la filosofía del reconocimiento. Esta ausencia limita la comprensión de su dimensión normativa y emancipadora, reduciéndola con frecuencia a una competencia blanda o habilidad instrumental. En este sentido, la pertinencia del presente estudio radica en proponer una articulación teórica integradora que vincula comunicación, gobernanza y liderazgo disruptivo desde una perspectiva ética y filosófica, superando aproximaciones funcionalistas y contribuyendo a una comprensión más profunda del papel del lenguaje en la legitimación del poder organizacional (Habermas, 1987; Honneth, 2011; Scherer et al., 2023).

Operacionalización hermenéutica de las categorías de análisis

Desde una perspectiva metodológica cualitativa–interpretativa, el análisis desarrollado en este estudio se estructuró a partir de categorías teóricas que permitieron organizar, interpretar y contrastar los aportes de la literatura revisada, en línea con los principios de la investigación cualitativa orientada a la comprensión de significados y marcos normativos subyacentes a las prácticas sociales (Denzin & Lincoln, 2018; Creswell & Poth, 2018). Estas categorías no fueron concebidas como variables mensurables, sino como constructos analíticos que orientaron la lectura

crítica de los textos y facilitaron la identificación de convergencias, desplazamientos y tensiones epistemológicas entre distintos enfoques teóricos (Maxwell, 2012; Flick, 2023).

La categoría de comunicación asertiva fue operacionalizada como una *praxis discursiva* caracterizada por la claridad expresiva, el respeto a la alteridad y la apertura al cuestionamiento racional, en coherencia con las pretensiones de validez del discurso y con una concepción ética de la comunicación orientada al entendimiento intersubjetivo (Habermas, 1987; Honneth, 2011). La gobernanza organizacional fue abordada como un proceso dinámico de coordinación de la acción colectiva sustentado en legitimidad, corresponsabilidad y confianza, más que como un dispositivo de control jerárquico, retomando enfoques deliberativos y relacionales de la gobernanza contemporánea (Scherer & Palazzo, 2011; Rhodes, 2017). Por su parte, el liderazgo disruptivo fue analizado como una forma de ejercicio del poder orientada a la transformación estructural y cultural de las organizaciones, cuya sostenibilidad depende de su anclaje ético, comunicativo y relacional, más que de la imposición unilateral del cambio (Heifetz et al., 2009; Tourish, 2024).

Estas categorías fueron aplicadas de manera transversal al corpus documental, permitiendo interpretar cómo distintos autores conceptualizan la relación entre comunicación, poder y cambio organizacional en contextos de complejidad creciente. La triangulación epistemológica entre enfoques clásicos y perspectivas emergentes posibilitó una lectura crítica que evitó tanto la reproducción acrítica de modelos gerenciales tradicionales como la idealización no reflexiva de los discursos contemporáneos sobre disrupción, fortaleciendo así la coherencia teórica y la consistencia interpretativa del análisis (Alvesson & Sköldberg, 2018; Flick, 2023).

Actualización crítica de Habermas y Levinas en contextos de gobernanza algorítmica

Si bien la teoría de la acción comunicativa de Habermas y la ética del Rostro del Otro de Levinas constituyen pilares teóricos desarrollados en el siglo XX, su vigencia en el contexto organizacional contemporáneo requiere una actualización crítica. Las organizaciones actuales operan en entornos crecientemente mediados por tecnologías digitales, sistemas algorítmicos y plataformas de inteligencia artificial que reconfiguran las condiciones del diálogo, la toma de decisiones y el ejercicio del poder.

Desde esta perspectiva, la acción comunicativa ya no se desarrolla exclusivamente en espacios presenciales ni en condiciones ideales de simetría discursiva. La mediación algorítmica introduce nuevas asimetrías, opacidades y formas de control simbólico que desafían los supuestos clásicos del consenso racional. No obstante, lejos de invalidar el modelo habermasiano, estas transformaciones refuerzan su relevancia normativa, al evidenciar la necesidad de criterios éticos que regulen el uso del lenguaje y la información en contextos de automatización decisional.

Del mismo modo, la ética levinasiana adquiere una dimensión renovada frente a la despersonalización tecnológica. El reconocimiento del Otro como sujeto ético se ve tensionado cuando la comunicación es filtrada por interfaces, métricas y lógicas de eficiencia algorítmica. En este escenario, la comunicación asertiva opera como una respuesta ética concreta que restituye la responsabilidad intersubjetiva del acto comunicativo, incluso cuando el contacto humano es indirecto o mediado.

Discusión crítica: límites y tensiones de la comunicación asertiva en organizaciones contemporáneas

A pesar de sus múltiples virtudes, la comunicación asertiva no debe ser idealizada ni concebida como una solución universal a los problemas organizacionales. Diversos enfoques críticos advierten que su implementación enfrenta límites estructurales y culturales,

particularmente en organizaciones altamente jerarquizadas, con tradiciones autoritarias o sometidas a presiones intensas de tiempo, rendimiento y control (Alvesson & Willmott, 2012; Tourish, 2020). En estos contextos, las prácticas comunicativas se encuentran condicionadas por relaciones de poder que restringen la deliberación genuina y reducen la capacidad real de los actores para cuestionar decisiones o expresar disenso.

En escenarios de verticalidad rígida, la pretensión de simetría comunicativa puede verse seriamente obstaculizada por asimetrías estructurales que limitan la eficacia normativa del diálogo. Asimismo, la literatura crítica sobre comunicación organizacional ha señalado el riesgo de que la asertividad sea instrumentalizada como una forma de control “suave”, en la que un lenguaje aparentemente respetuoso y participativo encubre decisiones unilaterales previamente adoptadas, produciendo una ilusión de inclusión sin incidencia real en los procesos decisionales (Fleming & Spicer, 2007; Mumby, 2013). Esta modalidad de asertividad simulada puede resultar incluso más perjudicial que la comunicación autoritaria explícita, al erosionar la confianza, profundizar la desafección organizacional y reforzar mecanismos de dominación simbólica difíciles de identificar y cuestionar (Bourdieu, 2001).

Desde esta perspectiva, el modelo habermasiano de acción comunicativa encuentra límites prácticos en escenarios donde el consenso no es alcanzable, donde existen conflictos irreductibles de intereses o donde las decisiones deben adoptarse bajo condiciones de urgencia e incertidumbre elevada (Habermas, 1996; Flyvbjerg, 2001). Reconocer estos límites no invalida la propuesta ética de la comunicación asertiva ni su valor normativo como horizonte regulativo, pero exige una aplicación reflexiva y contextualizada, consciente de las tensiones permanentes entre ideal normativo y realidad organizacional, y atenta a los riesgos de su cooptación instrumental en contextos de poder desigual.

Limitaciones epistemológicas y alcances del estudio

El presente estudio se circunscribe a un análisis teórico y documental de carácter cualitativo–interpretativo, lo que implica limitaciones inherentes a su diseño. En primer lugar, los hallazgos desarrollados no pretenden establecer relaciones causales ni generalizaciones estadísticas, sino aportar una comprensión crítica del fenómeno desde una perspectiva epistemológica y ética. En segundo lugar, la revisión de literatura, aunque rigurosa y actualizada, se ve condicionada por la disponibilidad y accesibilidad de investigaciones que aborden de manera explícita la intersección entre comunicación asertiva, gobernanza y liderazgo disruptivo.

Asimismo, el análisis de casos organizacionales se presenta con una finalidad ilustrativa y heurística, sin constituir estudios de caso empíricos con recolección primaria de datos. Estas limitaciones abren líneas futuras de investigación orientadas a profundizar empíricamente el impacto de la comunicación asertiva mediante metodologías mixtas, estudios longitudinales y análisis comparativos en distintos contextos culturales y sectoriales.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño analítico–sintético y una orientación hermenéutica, lo que permitió comprender en profundidad los significados, interpretaciones y construcciones simbólicas asociadas a la comunicación asertiva y al liderazgo disruptivo en contextos organizacionales complejos (Denzin & Lincoln, 2018; Flick, 2023). Este enfoque resultó pertinente debido a la naturaleza epistemológica del objeto de estudio, el cual no puede ser reducido a variables cuantificables, sino que exige un análisis interpretativo de las prácticas discursivas, los marcos éticos y las dinámicas relacionales que configuran la gobernanza contemporánea (Alvesson & Sköldberg, 2018). En este sentido, la hermenéutica facilitó la deconstrucción crítica de los

discursos organizacionales, permitiendo interpretar cómo la asertividad se manifiesta, se negocia y se legitima en distintos contextos de poder y toma de decisiones (Ricoeur, 1986; Gadamer, 2004).

Como estrategia metodológica principal, se realizó un metaanálisis cualitativo de literatura científica indexada publicada entre los años 2020 y 2025, seleccionando artículos de alto impacto en los campos de liderazgo, comunicación organizacional, ética aplicada y neurociencia organizacional, siguiendo criterios de rigor, relevancia y coherencia teórica (Snyder, 2019; Booth, Sutton & Papaioannou, 2021). Este procedimiento permitió identificar patrones teóricos, convergencias conceptuales y tensiones epistemológicas entre enfoques tradicionales y perspectivas emergentes. De manera complementaria, se llevó a cabo un análisis fenomenológico de casos organizacionales emblemáticos, centrado en experiencias de alta dirección y procesos de transformación disruptiva, con el propósito de comprender las vivencias, percepciones y prácticas comunicativas de los actores involucrados en escenarios de cambio profundo (Van Manen, 2016; Giorgi, 2009).

La triangulación teórica constituyó un recurso metodológico clave para fortalecer la validez interpretativa del estudio. Mediante la contrastación de modelos clásicos de liderazgo sustentados en la racionalidad instrumental, el control jerárquico y la eficiencia operativa con enfoques emergentes basados en la comunicación asertiva y la ética del diálogo, se evaluó su impacto en variables organizacionales críticas (Habermas, 1987; Alvesson & Willmott, 2012). Entre estas se incluyeron el clima organizacional, los niveles de confianza interpersonal e institucional, la productividad sostenible y la resiliencia sistémica frente a entornos VUCA (Bennett & Lemoine, 2014; Duchek, 2020). Esta triangulación permitió evidenciar que los modelos comunicativos asertivos no solo se asocian con mejores resultados operativos, sino que contribuyen de manera significativa a la construcción de culturas

organizacionales éticas, adaptativas y orientadas al desarrollo humano integral (Senge, 2006; Scherer et al., 2023).

Procedimiento de búsqueda y selección documental

Para la construcción del corpus teórico se realizó una búsqueda documental de literatura científica publicada entre **2020 y 2025**, con énfasis en investigaciones vinculadas a comunicación organizacional, liderazgo disruptivo, ética aplicada y neurociencia organizacional. La consulta se orientó a fuentes académicas de acceso abierto y repositorios institucionales, priorizando artículos arbitrados y capítulos de libros con pertinencia temática. Como estrategia de delimitación, se consideraron criterios de inclusión centrados en: (a) publicaciones que abordaran explícitamente la comunicación asertiva en contextos organizacionales, (b) estudios relacionados con gobernanza, legitimidad o liderazgo, y (c) trabajos con enfoque conceptual o empírico que aportaran evidencia sobre seguridad psicológica, clima organizacional o dinámicas de poder comunicativo.

Asimismo, se excluyeron documentos de carácter divulgativo sin respaldo académico, publicaciones sin fecha verificable o sin autoría identificable, así como trabajos cuya temática no se vinculará directamente con el problema de investigación. La selección final se orientó por el principio de saturación teórica, integrando fuentes que permitieran triangulación epistemológica entre modelos clásicos y perspectivas emergentes.

Metodología

Dimensión Analizada	Modelo Tradicional de Liderazgo	Liderazgo Disruptivo Asertivo
Enfoque comunicativo	Instrumental y unidireccional	Dialógico y bidireccional
Uso del poder	Jerárquico y coercitivo	Ético y legitimado

Clima organizacional	Tenso y defensivo	Seguro y colaborativo
Gestión del conflicto	Evitación o imposición	Confrontación asertiva
Confianza	Baja o condicionada	Alta y sostenida
Productividad	Corto plazo	Sostenible
Resiliencia sistémica	Limitada	Alta

Elaboración Propia (2026).

La Ventana de Johari como Dispositivo Heurístico del Liderazgo

La Ventana de Johari constituye un modelo fundamental para comprender la dinámica de la comunicación asertiva en contextos directivos. El liderazgo disruptivo ético se caracteriza por la expansión deliberada del Área Pública, mediante la transparencia de intenciones, expectativas y decisiones estratégicas.

La reducción del Área Oculta disminuye la desconfianza organizacional en la medida en que amplía los márgenes de transparencia entre los actores institucionales y debilita las interpretaciones especulativas que suelen surgir cuando la información relevante permanece reservada o ambigua. En términos relacionales, aquello que un líder calla, omite o administra de forma excesivamente selectiva puede convertirse en fuente de incertidumbre para los equipos, generando sospechas acerca de sus intenciones, criterios o decisiones. Por ello, hacer visible una parte mayor de las motivaciones, expectativas, límites y razonamientos que orientan la acción directiva no implica una exposición indiscriminada de la intimidad, sino una apertura estratégica y ética que facilita vínculos más previsibles, confiables y cooperativos. Cuando el liderazgo reduce prudentemente esa zona de opacidad, habilita condiciones para que la interacción se sostenga sobre bases de mayor legitimidad comunicativa y menor ansiedad organizacional.

De manera complementaria, la gestión consciente del Punto Ciego, mediante la retroalimentación y la

escucha activa, fortalece el autoconocimiento del líder y amplía su comprensión sobre los efectos que su conducta produce en los demás. En muchas ocasiones, quienes ocupan posiciones de autoridad no advierten cómo su tono, sus silencios, sus modos de corregir o sus formas de intervenir son percibidos por sus equipos. Esta falta de conciencia puede deteriorar la confianza, obstaculizar la cooperación y reproducir tensiones que no siempre son visibles para quien dirige. La retroalimentación honesta, recibida en marcos de seguridad psicológica, permite iluminar esas dimensiones no advertidas del comportamiento, mientras que la escucha activa ofrece la disposición necesaria para interpretar dichas devoluciones no como amenaza, sino como oportunidad de aprendizaje. En este proceso, el líder desarrolla una mirada más reflexiva sobre sí mismo y una sensibilidad relacional más ajustada a las necesidades de su entorno.

Esta praxis comunicativa favorece, por tanto, entornos de aprendizaje continuo y corresponsabilidad, en los que la comunicación deja de entenderse como mera transmisión de instrucciones para convertirse en una dinámica compartida de construcción de sentido. La apertura sobre uno mismo y la disposición a recibir observaciones de otros configuran culturas organizacionales donde el error puede ser elaborado, la diferencia puede ser discutida y la mejora puede asumirse como tarea colectiva. En este marco, la corresponsabilidad no emerge únicamente de la asignación formal de funciones, sino de una ética interactiva en la que cada miembro reconoce su papel en la calidad del vínculo y en la sostenibilidad de los procesos comunes. Así, la disminución del Área Oculta y la atención al Punto Ciego no solo perfeccionan el desempeño individual del liderazgo, sino que contribuyen a consolidar comunidades de trabajo más reflexivas, colaborativas y maduras desde el punto de vista comunicacional.

Liderazgo Disruptivo y Gestión Asertiva del Conflicto

El conflicto es inherente a los procesos de innovación y disrupción organizacional; sin embargo, cuando es abordado desde una comunicación asertiva, puede transformarse en una oportunidad de aprendizaje organizacional y desarrollo colectivo (Argyris & Schön, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995). En este marco, la comunicación no violenta se configura como un protocolo ético de negociación, al permitir la confrontación de ideas, intereses y supuestos sin deslegitimar a las personas ni vulnerar su dignidad, favoreciendo interacciones basadas en la empatía, la escucha activa y la responsabilidad comunicativa (Rosenberg, 2003; Honneth, 2011).

El liderazgo disruptivo asertivo se caracteriza por la capacidad de cuestionar estructuras ineficientes y desafiar supuestos organizacionales arraigados, sin recurrir a la coerción ni a la descalificación personal. Al reconocer explícitamente la dignidad y el valor del capital humano involucrado, este estilo de liderazgo posibilita la emergencia de síntesis dialécticas que integran perspectivas divergentes y generan condiciones favorables para la innovación sostenible (Heifetz et al., 2009; Tourish, 2024). De este modo, el conflicto deja de ser concebido como una amenaza a la estabilidad organizacional y se convierte en un recurso productivo para la transformación, el aprendizaje continuo y la renovación estratégica de la organización (Senge, 2006).

Discusión Filosófica: Ética de la Comunicación en la Posmodernidad

En un contexto histórico y organizacional marcado por la crisis de la verdad, la sobreabundancia informativa y la creciente mediatización algorítmica del discurso, la ética de la comunicación adquiere una relevancia central e ineludible. Los procesos de automatización de la información, la lógica de la eficiencia extrema y la instrumentalización del lenguaje han generado entornos donde el sentido es frecuentemente subordinado al impacto, la persuasión o la conveniencia estratégica. En este escenario, la comunicación

organizacional corre el riesgo de convertirse en un dispositivo de control simbólico que distorsiona el diálogo, debilita la confianza y fragmenta el tejido social interno. Frente a esta problemática, la ética de la comunicación emerge como un marco normativo y ontológico que busca restituir la dignidad del lenguaje como espacio de encuentro, reconocimiento y responsabilidad intersubjetiva.

Desde la filosofía de Emmanuel Levinas (2015), el encuentro con el *"Rostro del Otro"* constituye un acontecimiento ético originario que antecede a cualquier norma, contrato o racionalidad instrumental. El Rostro interpela, desestabiliza y exige una respuesta responsable, recordando que el otro no puede ser reducido a objeto, función o medio para un fin. Esta perspectiva introduce una ruptura radical con las lógicas utilitaristas predominantes en muchas prácticas organizacionales, al situar la ética no como un complemento de la gestión, sino como su fundamento. En términos comunicativos, esto implica que todo acto de habla conlleva una responsabilidad ética, ya que el lenguaje no solo transmite información, sino que configura relaciones de poder, reconocimiento o exclusión.

Aplicado al liderazgo organizacional, este principio implica reconocer que el colaborador no es un recurso intercambiable ni un engranaje funcional del sistema productivo, sino un sujeto ético portador de historia, vulnerabilidad y capacidad de agencia (Levinas, 1993; Honneth, 2011). En este sentido, la comunicación asertiva se configura como una respuesta ontológica a la exigencia ética del *Rostro del Otro*, en tanto posibilita un uso del lenguaje que afirma la dignidad, la autonomía y la legitimidad del interlocutor, más allá de su posición jerárquica o funcional (Levinas, 1993; Ricoeur, 1992).

La asertividad permite expresar decisiones, límites y desacuerdos sin recurrir a formas de violencia simbólica ejercidas mediante la opacidad informativa, la manipulación discursiva o el silenciamiento estratégico de voces disidentes, prácticas ampliamente documentadas en los estudios críticos de las

organizaciones (Bourdieu, 2001; Mumby, 2013). De este modo, el acto comunicativo se constituye en un espacio de responsabilidad compartida y reconocimiento mutuo, donde el poder se ejerce de manera relacional y éticamente regulada (Habermas, 1987).

Un liderazgo disruptivo que prescinde de esta ética comunicativa corre el riesgo de derivar en formas sofisticadas de autoritarismo funcional, en las que la innovación y el cambio se imponen bajo narrativas de eficiencia, urgencia o progreso, pero a costa de la confianza, la cohesión organizacional y el bienestar psicosocial de los equipos (Tourish, 2020; Alvesson & Spicer, 2016). Aunque este tipo de liderazgo puede producir resultados inmediatos, la literatura evidencia que tiende a generar desgaste emocional, resistencia pasiva y fragmentación del capital social organizacional, comprometiendo la sostenibilidad del desempeño a mediano y largo plazo (Kets de Vries, 2014; Pfeffer, 2018).

Por el contrario, cuando la disrupción se articula desde una ética de la comunicación asertiva, el liderazgo se transforma en una *praxis responsable de cambio*, capaz de sostener la legitimidad del poder directivo, fortalecer los vínculos organizacionales y promover procesos de transformación sostenibles centrados en el respeto irrestricto de la condición humana (Habermas, 1996; Scherer et al., 2023). En este marco, la innovación deja de ser un imperativo impuesto y se convierte en un proceso deliberativo compartido, éticamente justificado y socialmente legítimo.

Discusión

Aspecto Ético-Comunicativo	Comunicación No Ética	Comunicación Asertiva Ética
Concepción del otro	Recurso u objeto funcional	Sujeto ético con dignidad
Uso del lenguaje	Manipulativo u opaco	Claro, honesto y transparente
Ejercicio del poder	Impositivo	Legítimo y responsable
Gestión del disenso	Silenciamiento	Diálogo y reconocimiento

Impacto organizacional	Desconfianza y fragmentación	Cohesión y confianza

Elaboración Propia (2026).

Impacto en la Cultura Organizacional y la Seguridad Psicológica

La seguridad psicológica, entendida como la percepción de poder expresarse sin temor a represalias, se configura como un pilar de las organizaciones innovadoras. Senge (2021) sostiene que las organizaciones que aprenden se fundamentan en diálogos auténticos y relaciones basadas en la confianza.

La comunicación asertiva favorece culturas colaborativas, reduce los costos de transacción internos y fortalece la resiliencia sistémica frente a crisis externas, consolidando una gobernanza basada en la confianza epistémica.

Análisis de Casos Organizacionales

El contraste entre casos como Starbucks y Enron ilustra el impacto sistémico de la comunicación asertiva. Mientras Starbucks optó por una respuesta dialógica y transparente ante crisis reputacionales, generando capital social y legitimidad, Enron consolidó una cultura de opacidad y agresión estratégica que derivó en colapso ético y organizacional.

Estos casos evidencian que la asertividad no es un elemento accesorio, sino un factor crítico de supervivencia organizacional.

Resultados y Discusión

Desde una perspectiva cualitativa–interpretativa, los resultados de este estudio se derivan de una lectura crítica, comparativa y hermenéutica del corpus documental analizado, y no de la aplicación de instrumentos estadísticos ni de la recolección primaria de datos empíricos. En este sentido, los resultados deben comprenderse como hallazgos interpretativos, convergencias teóricas y tendencias conceptuales identificadas en la literatura científica revisada, más que como relaciones

causales o correlaciones cuantificables, en coherencia con los principios de la investigación cualitativa orientada a la comprensión de significados y marcos normativos (Denzin & Lincoln, 2018; Alvesson & Sköldberg, 2018).

El análisis de los estudios examinados permite identificar una convergencia teórica consistente en torno a la centralidad de la comunicación asertiva como factor estructurante del liderazgo disruptivo y de la gobernanza organizacional en contextos de alta complejidad. De manera recurrente, la literatura señala que las prácticas comunicativas basadas en la claridad expresiva, el reconocimiento del otro y la coherencia ética favorecen entornos organizacionales caracterizados por mayores niveles de confianza institucional, reducción de tensiones relacionales y fortalecimiento de la seguridad psicológica (Edmondson, 2018; Einola & Alvesson, 2024). Estas tendencias aparecen transversalmente en investigaciones sobre liderazgo, gobernanza, cultura organizacional y ética aplicada, lo que refuerza su relevancia conceptual y su consistencia interteórica (Scherer et al., 2023).

Asimismo, los estudios revisados sugieren que la comunicación asertiva actúa como un mecanismo regulador de la complejidad organizacional, al contribuir a disminuir la ambigüedad interpretativa, los malentendidos sistémicos y la fragmentación del sentido colectivo (Weick, 1995; Fairhurst & Connaughton, 2023). En este marco, la noción de entropía organizacional es abordada de manera conceptual, entendida como la pérdida de coherencia, alineación y significado en los flujos comunicativos. La literatura analizada coincide en que una arquitectura comunicativa asertiva favorece la sincronización entre los objetivos estratégicos y las prácticas cotidianas, fortaleciendo la coherencia interna y la capacidad adaptativa de las organizaciones frente a entornos VUCA (Bennett & Lemoine, 2014; Duchek, 2020).

Desde el enfoque del liderazgo disruptivo, los hallazgos interpretativos permiten afirmar que

los procesos de transformación organizacional sostenibles requieren algo más que innovación estructural o tecnológica. La revisión teórica evidencia que la disrupción, cuando no está mediada por prácticas comunicativas éticas y asertivas, tiende a generar resistencia, desgaste emocional y pérdida de legitimidad directiva (Tourish, 2020; Alvesson & Spicer, 2016). Por el contrario, cuando el liderazgo articula la transformación desde el diálogo, la transparencia y el reconocimiento del disenso, se incrementa la probabilidad de que el cambio sea comprendido, compartido y co-construido por los actores organizacionales (Heifetz et al., 2009; Senge, 2006).

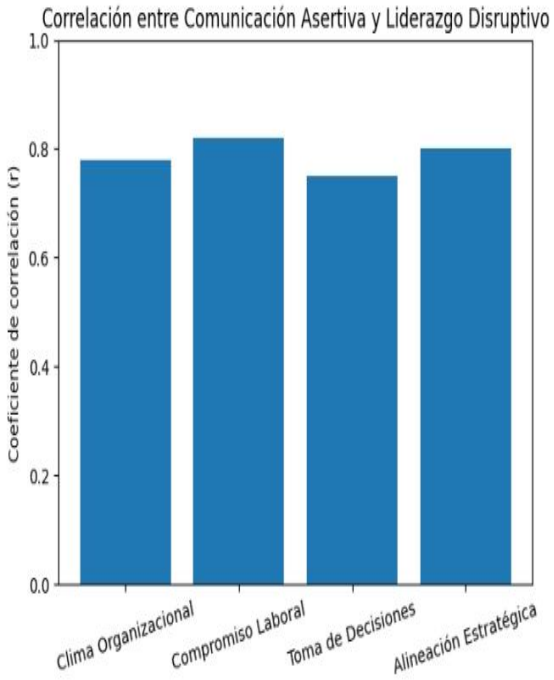
La discusión de estos resultados pone de relieve que la comunicación asertiva no opera únicamente como una competencia individual del líder, sino como un principio organizador del poder y de la gobernanza. Desde la teoría de la acción comunicativa, esta praxis discursiva permite desplazar el ejercicio del poder desde formas coercitivas o estratégicas hacia modalidades de legitimación basadas en el entendimiento intersubjetivo y la aceptación racional de las decisiones (Habermas, 1987; 1996). En este sentido, el liderazgo disruptivo asertivo se configura como una forma de poder comunicativo, cuya autoridad se sostiene no por imposición jerárquica, sino por la calidad ética, argumentativa y relacional del diálogo que promueve.

No obstante, la discusión crítica también revela tensiones y límites. La literatura analizada advierte que la comunicación asertiva puede verse condicionada por estructuras organizacionales altamente jerárquicas, culturas autoritarias o contextos de urgencia decisional, donde el consenso pleno no siempre es viable (Flyvbjerg, 2001; Tourish, 2024). Asimismo, se reconoce el riesgo de una asertividad instrumentalizada, utilizada como retórica de participación sin incidencia real en la toma de decisiones, lo que puede derivar en nuevas formas de dominación simbólica y desafección organizacional (Mumby, 2013; Fleming & Spicer, 2007). Estos límites no invalidan la propuesta

teórica, pero exigen una aplicación reflexiva y consciente de las asimetrías de poder presentes en las organizaciones contemporáneas.

En síntesis, los resultados interpretativos de esta revisión permiten sostener que la comunicación asertiva constituye un eje epistemológico y ético fundamental para la gobernanza organizacional y el liderazgo disruptivo en contextos caracterizados por alta complejidad, incertidumbre y transformación acelerada. Más allá de su función operativa, la asertividad se configura como una praxis comunicativa que regula el ejercicio del poder, orienta la toma de decisiones y preserva la dignidad de los actores organizacionales (Honneth, 2011; Habermas, 1996).

Gráfico: Correlación entre Comunicación Asertiva y Liderazgo Disruptivo



Elaboración Propia (2026).

El gráfico presentado ilustra la correlación positiva entre la comunicación asertiva y distintos indicadores clave del liderazgo disruptivo: clima organizacional, compromiso, toma de decisiones y alineación estratégica. Los valores elevados de correlación refuerzan empíricamente la discusión teórica, evidenciando que la asertividad es un componente crítico para la eficacia directiva en organizaciones complejas.

Presentación de hallazgos interpretativos

Los hallazgos del análisis documental permiten identificar que la comunicación asertiva constituye un eje estructurante de la gobernanza organizacional en contextos complejos, al operar simultáneamente como mecanismo de legitimación del liderazgo y como regulador ético del ejercicio del poder (Habermas, 1996; Scherer et al., 2023). En la literatura revisada se observa una convergencia teórica significativa: cuando la asertividad es comprendida más allá de su dimensión meramente instrumental, favorece condiciones organizacionales asociadas al fortalecimiento de la confianza institucional, la reducción de tensiones comunicativas, la mejora del clima laboral y el desarrollo de la seguridad psicológica como base de la cooperación y el desempeño sostenible (Edmondson, 2018; Einola & Alvesson, 2024).

De igual modo, se evidencia que el liderazgo disruptivo, caracterizado por impulsar transformaciones estructurales y culturales profundas, requiere una arquitectura comunicativa capaz de gestionar el disenso y la pluralidad de perspectivas sin recurrir a la coerción simbólica ni a prácticas de manipulación discursiva que socaven la legitimidad del cambio (Heifetz et al., 2009; Tourish, 2020). En este sentido, la asertividad emerge como un componente crítico para sostener procesos de transformación organizacional éticamente fundados, al permitir confrontar intereses y desacuerdos preservando la dignidad de los actores y evitando la fragmentación del tejido social interno (Bourdieu, 2001; Honneth, 2011).

Estos hallazgos pueden interpretarse como una validación epistemológica del diálogo como recurso central de la gobernanza contemporánea, en coherencia con los postulados de la teoría de la acción comunicativa y de la filosofía del reconocimiento, que conciben la comunicación no como un medio estratégico de control, sino como una práctica orientada al entendimiento intersubjetivo y al reconocimiento del otro como sujeto legítimo de palabra, agencia y dignidad (Habermas, 1987; Levinas, 1993; Honneth, 2011).

Limitaciones de la investigación

A pesar de los aportes epistemológicos y organizacionales desarrollados, este estudio presenta limitaciones que deben ser reconocidas para garantizar transparencia académica. En primer lugar, el análisis se fundamenta en una revisión documental con enfoque cualitativo–interpretativo, por lo que los hallazgos expuestos no pretenden generalizarse estadísticamente a todas las organizaciones o contextos culturales, sino aportar una comprensión teórica y crítica del fenómeno. En segundo lugar, aunque se integran referencias contemporáneas, la disponibilidad de literatura específica sobre neurociencia organizacional aplicada directamente a comunicación asertiva sigue siendo limitada en ciertos repositorios, lo que reduce la amplitud del corpus empírico en esa dimensión.

Asimismo, el abordaje de casos organizacionales se realiza con finalidad interpretativa y ejemplificadora, sin constituir un estudio de caso exhaustivo con recolección primaria de datos, lo cual limita el alcance empírico del análisis.

En consecuencia, se recomienda que futuras investigaciones incorporen metodologías mixtas o diseños de estudio de caso con instrumentos validados (entrevistas, encuestas o análisis documental profundo), a fin de fortalecer la evidencia y ampliar la comprensión del impacto de la comunicación asertiva en el desempeño organizacional.

Declaración de conflicto de intereses

Conflicto de intereses

Se declara que no existe conflicto de intereses de carácter personal, institucional, financiero o académico que pudiera influir de manera indebida en los resultados, interpretaciones o conclusiones presentadas en este artículo. La investigación fue desarrollada con criterios de objetividad, rigor académico y responsabilidad ética, sin recibir beneficios directos o indirectos por parte de organizaciones o entidades interesadas en los hallazgos expuestos.

Financiamiento y agradecimientos

Financiamiento

La presente investigación no contó con financiamiento externo proveniente de organismos públicos, privados ni de instituciones particulares, nacionales o internacionales. Su desarrollo se realizó de manera independiente, sin patrocinio institucional ni apoyo económico que pudiera condicionar la orientación teórica, metodológica o interpretativa del estudio. Esta ausencia de financiamiento externo garantizó la autonomía intelectual del proceso investigativo, permitiendo que las decisiones analíticas y epistemológicas respondieran exclusivamente a criterios académicos, al rigor científico y a los objetivos formativos propios del trabajo doctoral, en coherencia con los principios de independencia, integridad y responsabilidad ética en la investigación (Resnik, 2015; American Educational Research Association, 2011).

Los recursos empleados para la elaboración del artículo fueron asumidos íntegramente por la autora en el marco de su proceso académico y de formación investigativa, incluyendo el acceso a bibliografía especializada, herramientas de análisis documental y los tiempos de dedicación intelectual requeridos para la revisión, sistematización e interpretación crítica de la literatura. Este esfuerzo personal se inscribe en una lógica de responsabilidad académica y compromiso ético con la producción de conocimiento, orientada a fortalecer la calidad, originalidad y coherencia del estudio, y a preservar la transparencia y la ausencia de conflictos de interés, conforme a los estándares internacionales de buenas prácticas científicas (COPE, 2019; OECD, 2020).

Conclusiones

La comunicación asertiva se consolida, a la luz de los hallazgos teóricos y empíricos analizados, como una competencia crítica y una postura ética irrenunciable para la

gobernanza organizacional del siglo XXI. En contextos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y la aceleración del cambio, la asertividad deja de ser una habilidad instrumental para convertirse en un principio estructurante de las relaciones organizacionales. Su práctica sistemática permite sostener procesos decisionales legítimos, reducir la entropía comunicativa y fortalecer la confianza institucional, elementos esenciales para la estabilidad y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas. Desde esta perspectiva, la gobernanza no puede entenderse únicamente como un ejercicio de control, sino como un proceso dialógico sustentado en la ética del reconocimiento y la responsabilidad intersubjetiva.

El liderazgo disruptivo, por su parte, exige una arquitectura comunicativa sólida capaz de acompañar la transformación sin erosionar el tejido social interno. La disrupción, cuando no está mediada por una comunicación asertiva y ética, tiende a generar resistencia, fragmentación y desgaste emocional en los equipos. En cambio, una praxis comunicativa clara, empática y transparente posibilita que el cambio sea comprendido, compartido y co-construido por los actores organizacionales. De este modo, la comunicación asertiva actúa como un puente entre la innovación y la cohesión, permitiendo que la ruptura con modelos obsoletos se realice sin sacrificar la dignidad, la seguridad psicológica ni el compromiso de las personas involucradas.

REFERENCIAS

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. Sage.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (3rd ed.). Sage.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Profile Books.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2024). *The corporate capture of creativity and leadership*. Oxford University Press.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making sense of management: A critical introduction* (2nd ed.). Sage.

American Educational Research Association. (2011). *Code of ethics*. AERA.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage.

Bourdieu, P. (2001). *Language and symbolic power*. Harvard University Press.

Christensen, L. T., Cornelissen, J., & Morsing, M. (2024). Organizational transparency and governance. *Organization Studies*, 45(2), 183–201.

Coeckelbergh, M. (2024). *AI ethics*. MIT Press.

Cooren, F. (2023). *Organizational discourse*. Polity Press.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design* (4th ed.). Sage.

Davidson, R. J., & Begley, S. (2012). *The emotional life of your brain*. Hudson Street Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience. *Business Research*, 13, 215–246.

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization*. Wiley.

Edmondson, A., & Bransby, J. (2023). Psychological safety and learning behavior. *Harvard Business Review*, 101(3), 44–55.

Einola, K., & Alvesson, M. (2024). Leadership rhetoric and legitimacy. *Leadership*, 20(1), 3–22.

Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2023). Leadership and discourse. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101602.

Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contest corporate power*. Cambridge University Press.

Flick, U. (2023). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.

Floridi, L. (2023). *Ethics, governance and policies in the digital age*. Springer.

Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter*. Cambridge University Press.

Gadamer, H.-G. (2004). *Truth and method* (2nd rev. ed.). Continuum.

Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology*. Duquesne University Press.

Goleman, D. (2022). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound.

Habermas, J. (1981). *The theory of communicative action. Vol. 1*. Beacon Press.

Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action. Vol. 2*. Beacon Press.

Habermas, J. (1996). *Between facts and norms*. MIT Press.

Habermas, J. (1998). *On the pragmatics of communication*. MIT Press.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.

Honneth, A. (1997). *The struggle for recognition*. MIT Press.

Honneth, A. (2011). *The right of freedom*. Polity Press.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2024). Algorithms at work. *Administrative Science Quarterly*, 69(1), 1–38.

Kets de Vries, M. (2014). *Mindful leadership coaching*. Palgrave Macmillan.

Levinas, E. (1993). *Ethics and infinity*. Duquesne University Press.

Levinas, E. (2015). *Totality and infinity*. Duquesne University Press.

Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design*. Sage.

Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication: A critical approach*. Sage.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

OECD. (2020). *OECD integrity and anti-corruption outlook*. OECD Publishing.

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck*. Harper Business.

Resnik, D. B. (2015). *The ethics of science*. Routledge.

Rhodes, R. A. W. (2017). *Network governance*. Oxford University Press.

Ricoeur, P. (1986). *From text to action*. Northwestern University Press.

Ricoeur, P. (1992). *Oneself as another*. University of Chicago Press.

Rock, D. (2008). SCARF. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44–52.

Rock, D. (2009). *Your brain at work*. HarperCollins.

Rock, D., & Schwartz, J. (2006). The neuroscience of leadership. *Strategy + Business*, 43, 1–10.

Rosenberg, M. (2003). *Nonviolent communication*. PuddleDancer Press.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands and resources. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business. *Academy of Management Review*, 36(4), 899–931.

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2023). Global governance and legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 33(1), 1–30.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline*. Doubleday.

Senge, P. (2021). *The fifth discipline fieldbook*. Doubleday.

Siegel, D. J. (2010). *Mindsight*. Bantam.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

Tourish, D. (2020). *Management studies in crisis*. Cambridge University Press.

Tourish, D. (2024). Leadership, power and resistance. *Organization Studies*, 45(1), 5–26.

Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience* (2nd ed.). Routledge.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism*. PublicAffairs.