

Artículo Científico

La comunicación asertiva como factor clave en el emprendimiento social

Assertive communication as a key factor in social entrepreneurship

Adriana Reyes-Sánchez¹, 

 <https://doi.org/10.54167/phddp.v2i1.2056>

Carlos Jesús González-Macías^{1*}, 

Yesenia Mendoza-Villalobos² 

¹ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

² Universidad Autónoma de Chihuahua. Chihuahua, Chihuahua, México.

*Correspondencia: cgonzalez@uacj.mx (Carlos Jesús González Macías)

Recibido: 4 de septiembre de 2025; **Aceptado:** 6 de febrero de 2026.

Publicado por la Universidad Autónoma de Chihuahua, a través de la Dirección de Investigación y Posgrado.

Resumen. Este estudio realiza una revisión exploratoria de la literatura científica sobre comunicación asertiva y emprendimiento social, con el objetivo de analizar su relación potencial y la relevancia de esta habilidad para el desempeño del emprendedor social. Se llevó a cabo una revisión bibliográfica narrativa de artículos publicados entre 2019 y 2024, indexados en Google Scholar (Google Académico, en español e inglés). Los resultados evidencian una brecha investigativa: no existen estudios que aborden de manera explícita y directa dicha relación. Sin embargo, a partir del análisis de la literatura tangencial revisada, se sugiere que la comunicación asertiva constituye una competencia social crítica, dada la necesidad del emprendedor social de interactuar de manera efectiva con comunidades, inversionistas y otros grupos de interés. En consecuencia, este trabajo contribuye al señalar este vacío en la literatura y propone que la asertividad debe considerarse un factor estratégico para la creación y sostenibilidad de los emprendimientos sociales. Se concluye con un llamado a desarrollar investigación empírica futura que valide y profundice en esta relación.

Palabras clave: emprendimiento social, comunicación asertiva, habilidades sociales, revisión narrativa, brecha investigativa

Abstract. *This study conducts an exploratory review of scientific literature on assertive communication and social entrepreneurship, aiming to analyze their potential relationship and the relevance of this skill for the performance of the social entrepreneur. A narrative bibliographic review of articles published between 2019 and 2024, indexed in Google Scholar (Google Académico, Spanish/English), was carried out. The results reveal a research gap: there are no studies that explicitly and directly address this relationship. However, based on the analysis of the tangential literature reviewed, it suggests that assertive communication constitutes a critical social competence, given the social entrepreneur's need to interact effectively with communities, investors, and other stakeholders. Consequently, this work contributes by identifying this gap in the literature and proposes that assertiveness should be considered a strategic factor for the creation and sustainability of social enterprises. It concludes with a call for future empirical research to validate and deepen this relationship.*

Keywords: *social entrepreneurship, assertive communication, social skills, narrative review, research gap*

1. Introducción

Si bien el emprendimiento social es un ámbito de estudio consolidado, su implementación práctica ha ganado relevancia en diversos países por su potencial para generar beneficios económicos y sociales al abordar problemáticas específicas. De acuerdo con el informe *Estado de las empresas sociales*, realizado por la Alianza Global para el Emprendimiento Social de la Schwab Foundation (2025), existen al menos 10 millones de empresas sociales en el mundo, las cuales generan 2 billones de dólares en ingresos anuales y 200 millones de empleos. En México, se registran 3,738 emprendimientos sociales. La promoción de este tipo de iniciativas se ve reforzada por reconocimientos que premian la innovación social como respuesta a las necesidades actuales de las comunidades.

Actualmente, la relevancia de los emprendimientos sociales es alta tanto en el aspecto económico como en el social. La Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2023) los define de la siguiente manera:

"Una empresa social es una entidad que comercializa bienes y servicios, que cumple un objetivo social y cuyo propósito principal no es la maximización de los beneficios para los propietarios, sino su reinversión para el logro continuo de sus objetivos sociales" (p. 43).

Durante la primera cumbre de colaboración para emprendimientos sociales, en el panel titulado "Los cinco atributos que debe tener un líder de impacto rumbo a 2030", Alejandra Fosado, directora de Visionarios 2030 (2024), explicó que la comunicación es una característica clave en este ámbito debido a la necesidad de transmitir propuestas sociales a comunidades o inversionistas.

Según Rahim y Mohtar (2015) los emprendedores sociales tienen la capacidad de identificar problemas sociales y el ímpetu para resolverlos con innovación, buscando la conciencia masiva de la sociedad. En el mismo sentido, Talukder y Lakner (2023) definen al emprendedor social como aquel que busca oportunidades comerciales que favorezcan a las comunidades locales o en general, a través de soluciones innovadoras ante las dificultades más urgentes de atención que reconoce en la sociedad.

El término *emprendimiento social* hace hincapié en aspectos relacionados a la innovación, oportunidad de negocio y resolución de problemas sociales. Por su parte, el *emprendedor social*, es visto en la literatura como un agente empático que reconoce situaciones urgentes de atención y la convierte en un negocio rentable. Tal como lo menciona Armijos-Morocho et al. (2022) los emprendimientos presentan situaciones en las que el emprendedor debe ser asertivo para expresarse y comportarse de forma efectiva en negociaciones. A partir de las habilidades sociales adjudicadas al emprendedor social, se considera imprescindible estudiar la comunicación asertiva en este contexto, con la presunción de que guarda una relación positiva con el éxito de los emprendimientos sociales.

La comunicación asertiva, es un estilo de comunicación funcional a través del cual, la negociación se maneja con facilidad, donde las conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos son abiertas y permite expresarse sin ofender (Herrera-Jaramillo y Bolaño, 2019; Farias et al., 2020). Luego, la comunicación asertiva es directa, respetuosa y busca la participación del otro, buscando soluciones favorables a las partes (Lesmes et al., 2020). Este estilo comunicativo proporciona un flujo relajado y recíproco de información, facilitando el intercambio de opiniones

Cabe señalar que, si bien existen trabajos científicos sobre comunicación asertiva y emprendimiento en general, la literatura referente específicamente al *emprendimiento social* es escasa. Por esta razón, el presente estudio busca favorecer la investigación sobre la relación entre la comunicación asertiva y el emprendimiento social en particular. A diferencia del emprendimiento en general, el emprendimiento social posee características específicas, humanistas y de relevancia social, que requieren un abordaje comunicativo específico, particularmente en:

- la identificación de problemas sociales que sean urgentes y viables de ser atendidos.
- el acercamiento e interacción con agentes de cambio.
- la persuasión y negociación con inversionistas.
- la interacción con los beneficiarios para comprender sus necesidades.

A partir de lo anterior, el estudio busca una comprensión específica de la comunicación asertiva en el emprendimiento social, dada la brecha en la investigación referente a su relación con la sostenibilidad de su negocio y la

caracterización con el perfil del emprendedor social. Por lo tanto, se plantea el siguiente objetivo general: describir la relación de la comunicación asertiva en los emprendimientos sociales. Y, como objetivo específico: identificar documentos científicos que planteen la relación entre comunicación asertiva y el emprendimiento social.

Identificar la comunicación asertiva como una característica primordial en los emprendimientos sociales es relevante para perfilar a potenciales emprendedores que cumplan con este requisito y puedan así contribuir a abordar crisis sociales. La aportación de este trabajo a la ciencia se orienta a brindar un acercamiento inicial al relacionar la comunicación asertiva como un elemento útil para la generación y sostenibilidad de los emprendimientos sociales.

Con esta finalidad la presente investigación consta de dos partes: la primera, es la revisión bibliográfica narrativa sobre la relación entre comunicación asertiva y emprendimiento social; la segunda analiza los trabajos derivados de la búsqueda para conocer el estado del arte sobre la influencia de la comunicación asertiva en la creación y duración de dichos emprendimientos.

2. Naturaleza de la investigación y metodología

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica narrativa, guiada por la pregunta: ¿Cómo es la relación entre comunicación asertiva y el emprendimiento social? Para ello se utilizaron artículos científicos publicados entre 2019 y 2024, indexados en la base de datos de Google Scholar. Las palabras claves de la búsqueda en español como en inglés fueron: “comunicación asertiva” y “emprendimiento social”.

Se incluyeron investigaciones que abordaran la comunicación asertiva en el contexto del emprendimiento social, excluyendo los estudios centrados en emprendimientos o empresas con fines puramente comerciales. Este proceso permitió identificar la falta de literatura que aborde de forma específica y conjunta ambas variables.

Se reconoce como limitación el uso de una única base de datos (Google Scholar), lo que puede restringir el alcance internacional de la revisión. No obstante, para los fines exploratorios de este estudio —identificar trabajos que vinculen explícitamente ambos conceptos—, se consideró una herramienta adecuada dada su amplitud y acceso a literatura en español e inglés. Los criterios de búsqueda se mantuvieron estrictos (las frases exactas mencionadas) para maximizar la pertinencia, descartando automáticamente estudios generales sobre emprendimiento, comunicación o liderazgo.

3. Resultados y discusión

Tras la búsqueda bibliográfica, se encontraron 110 artículos. Tras un análisis de títulos y resúmenes, 84 fueron excluidos por no abordar la relación específica.

Finalmente, se incluyeron 6 artículos para su análisis en profundidad, ya que en su contenido relacionan, de manera tangencial, la comunicación asertiva con el emprendimiento o el emprendedor social.

Los seis artículos seleccionados, cuyas aportaciones principales (Tabla 1), sustentan el texto, abordan la relación de forma indirecta, a partir de su análisis es posible describir el papel inferido de la comunicación asertiva.

Tabla 1. Principales aportaciones de los artículos (con relación a las variables emprendimiento y comunicación asertiva)

Autores y año	Aportaciones
Corimanya Diaz, G. N. (2023) “Emprendimiento y las diferentes estrategias para lograr la sostenibilidad del negocio”	• Propone el desarrollo de empatía con el cliente como estrategia. • Considera a la comunicación asertiva, como una competencia vinculada al conocimiento del emprendedor.
Arias, L. V. (2023) “Emprendimiento sostenible en Colombia: fortalezas y oportunidades”	• Evidencia que la comunicación, entre otras competencias personales influye decisiva y positivamente en los emprendimientos.
Villa et al. (2021) “Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social”	Sustenta el uso de la competencia argumentativa para la defensa de propuestas, y convencimiento de inversionistas • La comunicación interpersonal es la característica principal de un emprendedor social, y la tiene que cuidar, mejorar o desarrollar

Duque y Ortiz (2022)
“Perspectivas y tendencias
de investigación en
emprendimiento social”

- Resaltan importancia de investigar sobre las cualidades que deben tener los emprendedores sociales.
- Los autores se apoyan en Fitzgerald y Shepherd (2018) para destacar la importancia de generar un ambiente de concertación para la obtención de beneficios mutuos

Lachira et al. (2020) “La
comunicación asertiva: una
estrategia para desarrollar
las relaciones
interpersonales”

- Con apoyo de Goleman (2014) plantean que el asertividad permite relacionarse efectivamente en diversos campos sociales y alinear intereses.

De la Garza et al. (2019)
“Inventario de las causas del
fracaso en emprendedores
sociales en México (CAFES-
M)”

- Observan que las comunidades desfavorecidas ofrecen oportunidades de emprendimiento resolviendo problemáticas sociales.
- Enfatizan la competencia que debe poseer el emprendedor social para identificar y comprender los intereses de todas las partes involucradas.

Fuente: elaboración propia derivada de la revisión bibliográfica.

La literatura revisada perfila al emprendedor social destacando la comunicación como parte de sus competencias sociales, entendida esta como la habilidad para escuchar, expresar y retroalimentar con empatía y asertividad (Bilbao y Vélez, 2015). Asimismo, se identifica como un factor de éxito su capacidad para actuar como interlocutor mediador entre la comunidad y los participantes de la solución (Aguado, 2017; Espinosa et al., 2022).

Estudios como los de Corimanya Diaz (2023) y Samaniego y Álvarez (2021) presentan la comunicación asertiva como una competencia necesaria para el éxito y la sostenibilidad de la organización. Este estilo comunicativo, definido por el uso efectivo del lenguaje verbal y no verbal para generar confianza (Calua et al., 2021; Armijos-Morocho et al., 2022), se enmarca en los atributos personales del emprendedor (Arias, 2023).

Un hallazgo relevante es que la concertación y la negociación son vistas como oportunidades para generar acuerdos mutuamente beneficiosos. En este contexto, la comunicación asertiva emerge como un elemento clave para negociar y crear

consensos (Duque y Ortiz, 2022; Fitzgerald y Shepherd, 2018). Esta capacidad es crucial para que el emprendedor social pueda expresar su pasión y empoderar a otros en la misión de generar cambio social (Rahim y Mohtar, 2015; Johnson et al., 2006), así como para escuchar de forma activa a las comunidades y convenir soluciones viables (Goleman, 2014; Lachira et al., 2020). De hecho, la génesis de muchos emprendimientos sociales reside en la comunicación estrecha y empática con los miembros de las comunidades afectadas (De la Garza et al., 2019).

En síntesis, los estudios analizados permiten inferir que la comunicación asertiva sería un elemento necesario en los emprendimientos sociales por tres razones principales: (1) para mantener negociaciones efectivas con diversos actores sociales e inversionistas; (2) para establecer y sostener una comunicación de confianza con las comunidades beneficiarias, permitiendo un diagnóstico acertado de sus problemas; y (3) para conformar y liderar equipos o alianzas.

Cabe destacar que, aunque investigaciones previas sobre el perfil del emprendedor social incluyen la comunicación como una competencia social relevante (Cruz-Sandoval, 2023; García-González, 2020), no se encontraron estudios que aborden de manera explícita y específica la relación entre el estilo de comunicación asertiva y el emprendimiento social, lo que confirma la brecha identificada

4. Conclusiones

Respecto al objetivo específico de identificar la relación entre comunicación asertiva y emprendimiento social, el análisis de la literatura revisada confirma que, si bien la comunicación es reconocida como una competencia transversal en el emprendimiento, no existen estudios que aborden de manera explícita y específica el estilo comunicativo asertivo en el contexto del emprendimiento social.

Se concluye que es necesario investigar de forma diferenciada el papel de la comunicación asertiva en las distintas fases de un emprendimiento social: en la identificación de problemas y acercamiento a las comunidades; en la interacción con aliados y agentes de cambio; y en la negociación con inversionistas para la financiación. La comprensión de las necesidades de los beneficiarios exige, particularmente, habilidades comunicativas basadas en la escucha activa, la empatía y la asertividad.

Por lo tanto, este estudio marca una pauta al señalar la relevancia teórica y práctica de esta variable. Se propone como agenda de investigación futura el estudio de la comunicación asertiva en las siguientes dimensiones clave: (1) la creación de lazos de confianza con las comunidades para la cocreación de soluciones; (2) las estrategias de negociación asertiva con entes financiadores; y (3) la entrega de un mensaje claro y firme que comunique efectivamente el valor social del emprendimiento.

Conflicto de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés en relación con la información presentada en este artículo.

5. Referencias

- Aguado Franco, J. C. (2017). ¿Pueden los MOOC favorecer el aprendizaje, disminuyendo las tasas de abandono universitario? *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(1), 125-143. <http://dx.doi.org/10.5944/ried.20.1.16684>
- Arias, L. V. (2023). The Sustainability of Entrepreneurship in Colombia: Challenges and Opportunities. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*, 1, 81.
- Armijos-Morocho, N. P., Balladares-Marín, C. M., Pulla-Carrión, E. V., y Sánchez-Cabrera, L. C. (2022). La asertividad como factor influyente en los emprendimientos de la ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 206-217. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1232>
- Bilbao, N. S., y Vélez, A. L. L. (2015). Las competencias de emprendimiento social, COEMS: Aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (119), 159-182. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n119.49066
- Calua, M. R., Delgado, Y. L., y López, Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), 315-334. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7917878>
- Corimanya Diaz, G. N. (2023). Emprendimiento y las diferentes estrategias para lograr la sostenibilidad del negocio. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(52), 301-316. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i52.27082>
- Cruz-Sandoval, M., Vázquez-Parra, J. C., Alonso-Galicia, P. E., & Carlos-Arroyo, M. (2023). Perceived achievement of social entrepreneurship competency: the influence of age, discipline, and gender among women in higher education. *Sustainability*, 15(13), 9956. <https://doi.org/10.3390/su15139956>
- De la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., López-Lemus, J. A., y López de Alba, P. L. (2019). Inventario de las causas del fracaso en emprendedores sociales en México (CAFES-M). *Revista Perspectivas*, (43), 107-134. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332019000100005&lng=es&tlng=es
- Duque, P., y Ortiz, D. (2022). Perspectivas y tendencias de investigación en emprendimiento social. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-26. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.5082>
- Espinosa, J. M., Briones, A. J., y Hernández, E. (2022). La financiación del emprendimiento social: estudio de la comunicación y el uso de las redes sociales en la plataforma de

- crowdfunding 'Goteo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 106, 199-233. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.106.17819>
- Farias, L., Espinoza, C., y Mora, N. (2020). Habilidades cognitivas y comunicación asertiva en los profesionales de ejecutivo. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 486-495. <http://dx.doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.446>
- Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging structures for social enterprises within nonprofits: An institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 474-492. <https://doi.org/10.1177/0899764018757024>
- García-González, A., Ramírez-Montoya, M. S., De León, G., y Aragón, S. (2020). El emprendimiento social como una competencia transversal: construcción y validación de un instrumento de valoración en el contexto universitario. *Revesco*, 136, 1-16. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.71862>
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Herrera-Jaramillo, M., y Bolaño, C. (2019). Estructuralismo histórico, economía política y teorías de la comunicación: notas sobre la trayectoria del pensamiento crítico latinoamericano. *Palabra Clave*, 22(2). <https://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.2.7>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson-Prentice hall.
- Lachira, D., Luján, P., Mogollón, M., y Silva, R. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana De Difusión Científica*, 2(3), 72-82. <https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>
- Lesmes, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., y Cordero, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista De Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- OECD (2023). *What is the social and solidarity economy? A review of concepts. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2023/13. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dbc7878d-en>
- Rahim, H. L. & Mohtar, S. (2015). Social entrepreneurship: A different perspective. *International Academic Research Journal of Business and Technology* 1(1), 9-15. https://web.archive.org/web/20180512133409id_/http://www.myjurnal.my/filebank/published_article/36281/10.pdf
- Samaniego P. K. R., y Álvarez L. S. L. (2021). La intersubjetividad como estrategia de comunicación para la reactivación de las actividades deportivas sociales luego de la pandemia. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (147), 17-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8279754>
- Schwab Foundation (2025). *Informe anual de la Fundación Schwab para el emprendimiento social 2024-2025* [Reporte anual]. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Schwab_Foundation_for_Social_Entrepreneurship_Annual_Report_2024_2025.pdf

- Talukder, S. C., & Lakner, Z. (2023). Exploring the landscape of social entrepreneurship and crowdfunding: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 15, 9411. <https://doi.org/10.3390/su15129411>
- Villa, A., Arias, M. J., y Peña-Lang, M. B. (2021). Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social. *Educación*, 57(1), 97-116. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1153>
- Visionarios 2030. (2024). *Los 5 atributos que debe tener un líder de impacto rumbo a 2030*. <https://www.visionarios2030.com/saladeprensa/los-5-atributos-de-un-l%C3%ADder-rumbo-a-2030>

2026 PHRŌNESIS DELIBERACIÓN-DIRECCIÓN-PRÁXIS

Esta obra está bajo la Licencia Creative Commons Atribución No Comercial 4.0 Internacional.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>