

Análisis del estilo de comunicación de CEOs mexicanas en la confianza organizacional de los empleados durante la pandemia por COVID-19

Analysis of the Mexican women CEOs' communication style on employees' organizational trust during the COVID-19 pandemic

Elizabeth González-Cáceres¹ | [ORCID ID](#)
0239508@up.edu.mx

Universidad Panamericana, México

Recepción: 21/10/2022 Revisión: 05/12/2022 Aceptación: 27/12/2022 Publicación: 28/12/2022
<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.788>

Resumen

Este estudio explora el estilo de comunicación de las directoras ejecutivas mexicanas, enfocado en la comunicación interna y en la confianza organizacional durante la pandemia por COVID-19, periodo en el que los líderes han tenido que persuadir a sus trabajadores de cambiar o adoptar nuevas conductas y formas de trabajo, poniendo a prueba la confianza. El presente estudio tiene por objetivo examinar el estilo de comunicación utilizado por las CEOs de compañías mexicanas para generar confianza entre sus colaboradores en un momento de cambio organizacional. Este trabajo no pretende ser comparativo, pues no se contrastan los estilos de comunicación entre los directivos masculinos y femeninos, ni se evalúa si derivado de su género se genera mayor o menor confianza organizacional. La metodología investigación sigue un enfoque cuantitativo a través de la aplicación de una encuesta a 240 colaboradores de dos empresas dirigidas por mujeres en la Ciudad de México durante el mes de septiembre del año 2022, la distribución se realizó de forma aleatoria con la única condición de contar con al menos, un año de antigüedad en la empresa. Entre los principales resultados se destaca que el estilo de comunicación que ejercieron las directoras ejecutivas fue el receptivo, el cual está relacionado con características como “sensible”, “sincera”, “compasiva” y “útil”, el medio de comunicación interno por el que fue percibido este estilo de comunicación fue el correo electrónico, y en conjunto ambos elementos, es decir, tanto el estilo como el canal de comunicación, estuvieron positivamente relacionados con la confianza organizacional durante la pandemia por COVID-19.

Palabras clave: Liderazgo, mujer, comunicación interna, confianza organizacional, COVID-19

¹ Máster en Comunicación Institucional, Universidad Panamericana (México). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8685-5450>.

Abstract

This study explores the communication style of Mexican CEOs, through internal communication, on organizational trust during the COVID-19 pandemic, which has lasted more than two years and in which leaders have had to persuade their workers to change or adopt new behaviors, putting organizational trust to the test. The angle of this work focuses on women CEOs in Mexico, where, according to the consulting firm Grant Thornton (2021), only 35% of companies are led by women, who are more likely to have their competence or authority questioned, according to McKinsey (2021). However, the objective of this study is not to make a comparison between the communication styles of male and female CEOs in Mexican companies, nor to evaluate whether through them they generate organizational trust derived from their gender; in this case, we explore the effect generated by the type of communication style used by women in executive management positions to generate trust in their collaborators.

The importance of knowing the communication style used by women executive managers to generate organizational trust is to contribute to understanding how organizational communication and the role of internal communication, specifically, affects employee trust and promotes equitable leadership opportunities for women in organizations. The context in which this research is conducted is also a key element to measure the importance of communication, according to Gallup in its study State of the Global Workplace 2022 Report, burnout or professional burnout syndrome related to the exacerbation of work stress, in which one of the causal elements is the lack of communication between boss and employee, aggravated worldwide with the pandemic by COVID-19. To examine the triad communication style, internal communication and organizational trust, an online survey was administered to 240 employees of two companies led by women. The items were adapted from instruments developed by Richmond and McCroskey (1990) on assertive and responsive communication styles; Mayer and Davis (2007) on organizational trust in leadership; and three questions on internal company communication channels and direct trust in the CEO.

The results of the study indicate that the communication style perceived by employees of companies led by Mexican CEOs is mostly responsive, and that the characteristics "sensitive to others" and "compassionate" stand out in it, which in turn supports their organizational trust. One of the most important findings of the study was that this perception was transmitted through written communication products, that is, through e-mail, leaving virtual meetings or videoconferences in second place.

The context in which this study was developed is crucial to keep in that perspective the results obtained, because although the communication style exercised by the CEOs during the COVID-19 pandemic had an impact on the respondents' trust and 66% of the answers were positive or very positive (i.e., "agree" or "strongly agree"), in the explicit questions about how much they trust their CEO, the percentage indicating "quite a lot" instead of "very much" was slightly higher, this could be explained by the general level of uncertainty.

Finally, among the limitations of the research, it is noteworthy that CEOs were not consulted as to whether the communication style perceived by their employees was indeed the one, they intended to display for their objectives related to organizational trust. In addition, a qualitative study was not conducted to deepen the scope of employees' needs with respect to the communication they perceived from their CEO in terms of organizational trust.

Keywords: Leadership, women, internal communication, organizational trust, COVID-19

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

Summary

1. Introduction
2. Theoretical frame
3. Methodology
4. Findings
5. Discussion and conclusion
6. References

1. INTRODUCCIÓN

Tras la pandemia por COVID-19, una epidemia de desconfianza generalizada hacia los gobiernos y medios de comunicación se agudizó en todo el mundo, según Edelman Trust Barometer 2022. En el caso de México, durante 2021, la confianza en los directores ejecutivos o Chief Executive Officers (CEOs) fue la menos volátil, pues mantuvieron un nivel positivo de confianza del 85%.

El papel de los líderes en la pandemia, como en otras crisis, está relacionado con persuadir a sus seguidores a cambiar o adoptar nuevos comportamientos, lo que no se realiza de otra forma sino a través de la comunicación, en este caso, corporativa.

De acuerdo con dicho estudio, en tiempos de volatilidad y turbulencia, la confianza es lo que mantiene unida a la sociedad y por la que es posible reconstruir y recuperar el crecimiento, recayendo en los líderes o directores ejecutivos, en particular, el desafío de proponer soluciones éticas e incluyentes en sus organizaciones y comunidades.

Con el foco puesto en los directores ejecutivos es difícil pasar por alto el papel que tienen las mujeres que ocupan esas posiciones. A nivel mundial, solo un 31% de los puestos de dirección ejecutiva o CEO son ocupados por mujeres, según el estudio “Mujeres en los negocios 2021”,

elaborado por la consultora Grant Thornton. En el caso de México, el 35% de las empresas son dirigidas por una mujer, lo que posiciona al país en el séptimo lugar de 29 economías de todo el mundo.

Y, pese a que la participación histórica de las mujeres en la alta dirección empresarial ha ido fluctuando, es evidente que siguen siendo significativamente subrepresentadas a nivel directivo. En este contexto, cabe preguntarse ¿con qué estilo de comunicación está relacionado su liderazgo?, ¿qué tanto confían los colaboradores en el liderazgo de las directoras ejecutivas mexicanas?

Según McKinsey (2021), las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de que se cuestione su competencia y se socave su autoridad. Y más allá de los argumentos éticos y morales para fomentar las oportunidades equitativas de liderazgo para las mujeres, y con ello impulsar el cambio hacia la diversidad, equidad e inclusión, se requiere la adopción de medidas que garanticen la representación de las mujeres no solo en número, sino también en la creación de una cultura que aproveche los beneficios de esa diversidad.

En el *State of the Global Workplace 2022 Report*, elaborado por Gallup, en el que se encuesta anualmente a empleados de diferentes partes del mundo, se dice que al estudiar el *burnout* en los colaboradores (el cual empeoró a nivel mundial con la pandemia), se descubrió que una de las principales causas de este síndrome se relaciona con la falta de comunicación con los jefes. Si bien el estudio no señala que esta variante se relacione directamente con la comunicación de los CEOs, el liderazgo simbólico, poder y comunicación de los directores generales pueden influir en las actitudes de los empleados, la confianza en el liderazgo y el rendimiento (Men, 2011).

El COVID-19 impactó a todas las organizaciones en el mundo y, por lo tanto, a sus culturas, el cambio organizacional afectó las formas de trabajo, la productividad, la redistribución de talento, y por supuesto la comunicación interna, en la que más allá de la adopción vertiginosa de la tecnología, también puso de relieve su valor dentro de las organizaciones.

Este artículo de investigación pretende estudiar los estilos de comunicación de mujeres mexicanas en posiciones de CEO y su relación con la confianza organizacional de los

empleados durante una de las crisis más importantes en la historia moderna, la pandemia por COVID-19.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo

El liderazgo, para Yulk y Van Fleet (1992), se trata de un proceso de influir en los objetivos de las tareas y las estrategias de un grupo u organización, influir en la identificación del un grupo e influir en la cultura de la propia organización, asimismo, señalan, el liderazgo no solo se trata de influir en la actitud y el comportamiento de los seguidores, sino también en la cultura, el clima, la estructura y la eficacia organizacional.

El liderazgo directo que define Yulk (2013) como el intento de influir en los seguidores al interactuar con ellos a través de medios de comunicación como correos electrónicos, discursos, reuniones, informes, presentaciones y actividades de convivencia, es el que se aquí se estudia.

Uno de los liderazgos más visibles hoy en día en las organizaciones es el de quienes ocupan el cargo de director ejecutivo o Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés). De acuerdo con Grunig (1993), en su papel de máximos responsables de la organización, ayudan a definir y dar voz a la imagen de la organización, es decir, con un papel central en las relaciones públicas tanto internas como externas.

En el ámbito académico, el papel del CEO ha sido ampliamente estudiado y se considera crítico para las organizaciones. Los CEOs son los portavoces corporativos de más alto nivel que comunican la visión de una organización (Park y Berger, 2004, como se citó en Tsai Wan, 2017). Al ser la cara y voz de la organización, el éxito de su liderazgo depende de qué tan influyente sea a través de su comunicación.

Los empleados, según Pincus, Rayfield y Cozzens (1991), desean una relación abierta y estrecha con los altos directivos. La percepción que tengan los empleados de los directivos está vinculada a cómo se percibe la organización en general como lugar de trabajo.

La relevancia de los CEO, de acuerdo con Men (2012), es que los empleados que perciben a sus directores generales como líderes dignos de confianza tienden a percibir una mejor reputación de la propia empresa y están aún más comprometidos con la organización que quienes no tienen esa percepción.

Además, más allá, de lo que hoy en día se entiende como el rol de un CEO, KornFerry, en su estudio *CEOs for the Future, When the Future is Now* (2020), señala que el CEO ya no puede liderar como un monolito o con el simple mandato de apaciguar a los accionistas, derivado de la incertidumbre y volatilidad generada por la pandemia, deben liderar no solo a la organización, sino también servir como líderes sociales, caracterizados por su sentido humano, auténtico y con un fuerte sentido de propósito. Y es por esta visibilidad, tan característica del contexto actual, que la comunicación cobra más sentido aún.

Pero ¿cómo se desenvuelven las mujeres CEO? Desde que las mujeres comenzaron a incursionar en posiciones de liderazgo, las ciencias sociales se han interesado en estudiar cómo lo ejercen y en qué se diferencian del género masculino. Una cantidad sustancial de investigaciones se ha llevado a cabo para comprender cómo las mujeres se han desarrollado en posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones.

La perspectiva social para abordar la relación entre género y liderazgo postula que las características de cada género influyen en su comportamiento como líderes y sus resultados. La percepción común es que los roles de género masculino son más acordes con el papel de líder que los roles de género femenino. Investigaciones sobre el liderazgo en relación con el género señalan que una situación a menudo desventajosa para las mujeres que aspiran a ocupar puestos de líder es la idea preconcebida de que las mujeres son menos capaces y competentes como líderes (Reskin, 2000).

Sumado a ello, investigaciones al respecto señalan que derivado de un escrutinio más riguroso que la gestión de los hombres como líderes, las mujeres quedan atrapadas en la necesidad de demostrar que son líderes competentes y encajan en las organizaciones (Wahl, 2014). No obstante, de acuerdo con la teoría, las mujeres líderes a menudo corren el riesgo de verse negativamente evaluadas tanto si se ajustan a su rol de género tradicional, por el que se les

considera débiles e inadecuadas; o bien, si adoptan características poco femeninas (Elsesser y Lever, 2011).

Los estudios de Eagly y Johnson (1990), en términos de una teoría del rol social de las diferencias de sexo en el comportamiento social, que ve más allá de estereotipos, descubrieron que algunas características del estilo de liderazgo de las mujeres es que implican a más personas y dedican más tiempo al proceso de toma de decisiones, considerando así más alternativas, mientras que a los hombres les gusta tomar las decisiones ellos mismos. En ese sentido, Rosener (1995) considera que las mujeres muestran un estilo de liderazgo más interactivo, es decir, comparten el poder y la información, manteniendo abiertos los canales de comunicación con sus subordinados.

2.2. Comunicación del liderazgo y estilo de comunicación

El vínculo entre el liderazgo y la comunicación es independiente al género. Barrett (2013) apuntala que el liderazgo efectivo depende de una comunicación efectiva, es decir, de esa capacidad de conectarse con los demás y, a través de esa conexión, guiar, dirigir, motivar e inspirar. Por comunicación efectiva del liderazgo la autora se refiere a la capacidad de anticipar posibles interrupciones en la transmisión del mensaje, evaluar el contexto, comprender o conocer a la audiencia, seleccionar el canal de comunicación correcto y elaborar mensajes que permitan que su significado llegue a sus receptores según lo previsto para influir en ellos.

Para Robinson (2001), el liderazgo se ejerce cuando los pensamientos que se expresan en el discurso o en la acción son reconocidos por los demás como capaces de facilitar o solucionar las tareas o los problemas que son importantes. Por lo tanto, señalan Mayfield y Mayfield (2017), la comunicación del liderazgo se percibe, a través de diversos canales de comunicación, como la articulación de tales discursos o acciones.

La forma en cómo se comunican los CEOs con sus colaboradores nos indica cuál es su estilo de comunicación, según Men (2015), y esto, a su vez, influye en la evaluación de los empleados sobre la calidad de la comunicación que ejercen los directores ejecutivos, un importante indicador de la satisfacción de la comunicación organizacional.

Por estilo de comunicación, también conocido como estilo sociocomunicativo, se entiende aquí un constructo desarrollado para ilustrar las diferentes habilidades que una persona utiliza para iniciar, adaptar y responder a la comunicación interpersonal (Thomas, Richmond y McCroskey, 1994).

De acuerdo con Thomas (1994) la dimensión de la asertividad y la de la capacidad de respuesta, representan los elementos centrales del estilo de comunicación. Mientras los comunicadores asertivos, identificados con cualidades masculinas, son descritos como dominantes, contundentes, agresivos y competitivos, los comunicadores receptivos son identificados como personas que escuchan lo que los otros quieren decir, empáticos, compasivos, comprensivos, sinceros y amigables, cualidades relacionadas consideradas femeninas.

2.3. Comunicación interna

Barret (2014) señala que una comunicación interna eficaz da dirección y motivación a los colaboradores, y cuando los líderes, a través de acciones y palabras, traducen su visión y sus objetivos en términos que para todos resultan significativos, especialmente, dentro de la organización, donde los empleados contribuyen diariamente a que la visión se haga realidad. De esta manera, es, a través de la comunicación interna, que los empleados se mantienen informados sobre su trabajo, la propia organización y su entorno, lo que los ayuda a entender a la organización, sus estrategias y políticas, y con ello crear una identidad compartida, darle sentido a lo que es y a lo que significa la organización. La importancia de los empleados yace en que, en la sociedad moderna, ellos son la fuerza de producción de las organizaciones, quienes contribuyen directamente al desempeño de la organización, y, a su vez, a ser embajadores corporativos y defensores de la marca ante clientes y proveedores (Berger, 2008).

Para Men y Bowen (2017), la comunicación interna abarca tanto la comunicación formal como la informal que tiene lugar internamente en todos los niveles de una organización; es un proceso central en las organizaciones a través del cual los empleados comparten información, significados y emociones; ayuda a crear relaciones, construir la cultura de la organización,

participar en la toma de decisiones y facilitar la mayoría de las demás actividades organizacionales.

La importancia de la comunicación interna se basa en generar relaciones de calidad con los empleados y a su vez incentivar comportamientos de apoyo hacia la organización de manera interna, lo cual, en el contexto de la pandemia por COVID-19 resulta elemental. La importancia de la comunicación interna para las organizaciones es que su efecto se ve reflejado en el desempeño de los empleados y, según Snyder y Morris (1984), ello está directamente relacionado con la competencia, estilo y calidad de la comunicación del líder. De acuerdo con Yulk (2006), el liderazgo estratégico en una organización determina directa o indirectamente la forma estructural, la cultura y el clima organizacional y la comunicación.

Para toda comunicación el canal es esencial. La forma en que cada medio atrae a un público es diferente y ello influye en la escala y ritmo de la comunicación (Men, 2014). En materia de comunicación interna, hasta ahora las organizaciones han consolidado el uso de canales de comunicación que van desde boletines, carteles y revistas hasta canales digitales como intranet, blogs, correo electrónico, redes sociales y redes sociales corporativas, además de formas de comunicación cara a cara. En el contexto del COVID-19, la comunicación cara a cara, una de las más efectivas por sus cualidades interpersonales, fue de las menos frecuentes, pero se pretendió subsanar con el uso de videoconferencias.

2.4. Confianza organizacional

Uno de los aspectos en los que se demuestra la calidad de liderazgo es en la confianza organizacional, según las investigaciones de Zak (2017), construir una cultura de confianza hace la diferencia en las organizaciones, pues los empleados son más productivos, tienen más energía, colaboran mejor y permanecen más tiempo con sus empleadores, a su vez, sufren menos estrés crónico y son más felices, lo que impulsa un mejor rendimiento.

Al igual que la definición de liderazgo, la de confianza también presenta desacuerdos a nivel académico, no obstante, existe la coincidencia en que en términos organizacionales es un componente crítico. Para Norman, Avey, Larson y Hughes (2019), la confianza implica la calidad de las relaciones interpersonales, las características del líder, así como su capacidad,

integridad, honestidad, benevolencia, positividad, competencia y transparencia, según los autores “tanto los seguidores como los directivos dependen de los demás para lograr los objetivos personales y objetivos de la organización” (Norman, Avey, Larson y Hughes, 2019:6).

De acuerdo con Allert y Chartterjee (1997: 14), “la confianza se construye en gran medida a través de la forma en que un líder desarrolla la cultura de la comunicación para las partes interesadas internas y externas”. En ese sentido, la confianza es uno de los valores organizacionales que guían el comportamiento del líder o, en este caso, CEO.

Para Pincus y DeBonnis (1994), la importancia de la triada comunicación-liderazgo-confianza radica en que el liderazgo y la comunicación son procesos que van de la mano y comparten el propósito común de formar y cristalizar relaciones significativas, aunque la comunicación y el liderazgo por sí mismos tengan procesos diferentes.

Del mismo modo, uno de los hallazgos de los estudios de Men (2014) sobre la cristalización de la confianza organizacional por parte de los empleados es que estos se encuentran satisfechos y comprometidos con la organización, están de acuerdo con la influencia mutua y probablemente se conviertan en defensores de la empresa, es decir, la halaguen, protejan y defiendan y recomienden tanto a la propia empresa como a sus productos y servicios en sus redes personales.

De esta manera, para el presente estudio las hipótesis son:

H1. El estilo de comunicación de las CEOs mexicanas durante el cambio organizacional derivado de la pandemia por COVID-19 fue percibido como del estilo receptivo.

H2. El estilo de comunicación receptivo de las CEOs mexicanas durante el cambio organizacional derivado de la pandemia por COVID-19 está relacionado positivamente con la confianza organizacional.

H3. El estilo de comunicación de las CEOs mexicanas durante el cambio organizacional derivado de la pandemia por COVID-19 fue principalmente percibido a través de videoconferencias.

3. METODOLOGÍA

Este estudio se desarrolló empíricamente bajo un enfoque cuantitativo el cual consistió en la aplicación de 240 encuestas digitales (enviadas vía Google Forms) a dos empresas² dirigidas por CEO mujeres en México durante la pandemia por COVID-19.

La selección de las 240 personas encuestadas, 120 personas de cada empresa, se realizó de manera aleatoria con la condición de que tuvieran mínimo un año de antigüedad y su ubicación de trabajo fuera la Ciudad de México.

La muestra estuvo integrada por 48% mujeres y 52% hombres; quienes, del total, 65.4% dijeron ser operativos y 34.6%, administrativos, el promedio de edad fue de 45 años. De la muestra, el 25.4% dijo tener de 1 a 3 años en la empresa; 30.4%, de 4 a 6 años; y 44.2%, más de 6 años. Alrededor del 60% de los encuestados dijo tener al menos una licenciatura o estudios profesionales. Además, 88.3% dijo haber trabajado desde su casa o en un esquema híbrido durante la pandemia por COVID-19. La encuesta se aplicó del 5 al 22 de septiembre de 2022 de manera anónima y garantizando la confidencialidad de las respuestas a los participantes.

Para medir el estilo de comunicación de las CEO, se utilizó el cuestionario desarrollado por Richmond y McCroskey (1990), el cual es un instrumento que, con una escala de Likert del 1 al 4 (en el que 1 es nunca y 4 es casi siempre), mide los términos en los que los colaboradores encuestados consideran que se comunican las directoras ejecutivas, es decir, si su estilo se identifica más como asertivo (ocho ítems) (por ejemplo con términos “interesada”, “sincera”, “amigable”, “compasiva”) o receptivo (seis ítems) (por ejemplo, “dominante”, “agresiva”, “competitiva”, “contundente”).

La medición de la confianza organizacional en el liderazgo de las directoras ejecutivas se midió con el cuestionario desarrollado por Mayer y Davis (2007), el cual consta de 17 ítems (por ejemplo, “Me siento muy confiada o confiado en las capacidades de la CEO”, “La CEO hace todo lo que puede para ayudar a sus subordinados”, “El comportamiento de la CEO parece ser

² Corporaciones con más de 2,500 empleados en México y más de 10 años de experiencia en su sector.

guiado por sólidos principios”) los cuales fueron calificados por los encuestados con una escala de Likert en un rango del 1 (muy en desacuerdo) al 5 (muy de acuerdo).

En adición a los cuestionarios adaptados, se incluyeron tres preguntas; la primera, respecto a la frecuencia con que las directoras ejecutivas usan los canales de comunicación interna para comunicarse con los encuestados, a través de escala de Likert en un rango del 1 (nada) al 5 (siempre), los encuestados calificaron la frecuencia de canales como “correo electrónico”, “reuniones virtuales” o “videoconferencia”, “medios impresos”, “intranet” y “redes sociales internas”.

En la segunda y tercera pregunta adicionales en una escala de Likert del 1 (nada) al 5 (mucho), se pidió a los encuestados responder qué tanto confiaban en su CEO y si recomendarían a un amigo o familiar trabajar con la directora ejecutiva de su empresa.

Para asegurar la fiabilidad y validez de la encuesta se realizó una prueba previa a 8 empleados, elegidos de manera aleatoria entre las dos empresas (cuatro cada una), tras lo cual se agregó la opción de “medios impresos” en la pregunta relacionada con los canales de comunicación interna.

4. RESULTADOS

El estilo de comunicación de las CEOs mexicanas percibido por la muestra de encuestados está inclinado al tipo receptivo, dejando de lado el tipo asertivo ($\alpha=1.03$). Durante 2020 y 2021, en medio de la pandemia por COVID-19, la percepción del estilo de comunicación estuvo relacionado con el tipo receptivo dado que las características relacionadas a este estilo con mayor predominancia en la muestra fueron “sensible a los demás” (45%) y “compasiva” (42.9%) al considerarse que la comunicación de las CEO “siempre” fue percibido así.

De las características relacionadas con el tipo asertivo, el 35.8% de la muestra percibió que “siempre” son “independientes”. En cambio, las características del tipo receptivo que “raramente” percibieron los encuestados fue el de “agresivas” en su comunicación (78.8%), en tanto que para el 49.2% de los encuestados la característica “dominante”, relacionado con el estilo asertivo, también fue percibido “raramente”.

Aunque generalmente las respuestas de la muestra entre ambos géneros fueron similares, destacan algunas ligeras diferencias por el que las mujeres dicen tener una percepción más inclinada al estilo de comunicación asertivo, mientras que los encuestados masculinos, perciben con mayor frecuencia características relacionadas al estilo receptivo.

Una notable diferencia, por ejemplo, se percibe en la característica “tiene una personalidad fuerte”, pues mientras que el 33.8% de los hombres opina que “frecuentemente” así es, alrededor del 50% de las mujeres dijeron que lo perciben así “frecuentemente”.

En ese mismo sentido, otra de las características que fue “frecuentemente” más percibida por las mujeres que por los hombres fue la de “actúa como líder”, la cual está inclinada más a un estilo de comunicación asertivo, con un porcentaje de 45% y 36%, respectivamente.

En sentido opuesto, en las características identificadas como parte del estilo receptivo, mientras solo 17% de las mujeres percibieron que “frecuentemente” es “suave” en su comunicación, el 32% de los hombres lo percibieron así.

El instrumento elaborado por Mayer y Davis (2007) para medir la confianza organización a través del liderazgo ($\alpha=1.05$), si bien la mayoría de los encuestados respondieron “siempre” en un solo ítem (“La CEO es capaz de hacer su trabajo”, 38.8%), la mayoría de las respuestas se ubicaron en “De acuerdo”, denotando un grado de confianza relevante en 13 de los 17 ítems.

Entre los ítems formulados para medir la confianza organizacional y el liderazgo con mayor porcentaje de positividad (“De acuerdo”) destacan los siguientes: “De manera consciente, la CEO no haría nada para lastimar a sus subordinados” (78.8%) y “La CEO se preocupa de verdad por lo que es importante para los subordinados” (73.3%).

Mientras que los ítems más bajos en cuanto a positividad (“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”) se posicionaron “nunca he tenido que preguntarme si la CEO cumplirá su palabra” (46.7%) y “mis necesidades y mis deseos son importantes para la CEO” (38.8%).

En esta parte del cuestionario la diferencia entre géneros también fue ligeramente similar y solo es de destacar una notable disparidad en la percepción que tienen al cuestionarse si “de

manera consciente, la CEO no haría nada para lastimar a sus subordinados”, pues mientras que un 45% de las mujeres está “de acuerdo”, solo el 32% de los hombres lo está. O bien, mientras que 20% de los encuestados de género masculino considera que “sólidos principios parecen guiar el comportamiento de la CEO”, para las mujeres es un 30% que dice estar “de acuerdo”.

Respecto a los canales de comunicación más utilizados por las CEOs para comunicarse con los empleados durante la pandemia por COVID-19 fueron el correo electrónico ($f=148$, 61.7%), seguido de las reuniones virtuales o videoconferencias ($f=56$, 23.3%), la intranet ($f=23$, 9.6%), las redes sociales internas ($f=11$, 4.5%) y, finalmente, los medios impresos ($f=2$, 0.8%).

En la pregunta directa sobre “¿Cuánto confías en la CEO?”, el 44.2% se ubicó en “suficiente”, mientras que el 40.4% en “mucho”, según la escala de Likert. En tanto que en la pregunta “¿Qué tanto recomendarías a una amiga, amigo o familiar trabajar con la CEO?”, el 58.3% se ubicó en la categoría de “suficiente” y más de la mitad, es decir, 30.8%, en “mucho”.

A la luz de los resultados, las hipótesis planteadas resultarían de la siguiente manera:

H1. El estilo de comunicación de las CEOs mexicanas durante el cambio organizacional derivado de la pandemia por COVID-19 fue percibido como del estilo receptivo.

El presente estudio confirmó la H1 derivado de que 58.3% de las respuestas se relacionaron con el estilo receptivo y solo 41.7%, con el asertivo. Las diferencias entre las respuestas de la muestra del género masculino y femenino son mínimas y solo en determinadas características. Es de destacar que para responder la encuesta se pidió únicamente considerar el estilo de comunicación de las CEO durante la pandemia en México, es decir, a partir de marzo de 2020.

H2. El estilo de comunicación receptivo de las CEOs mexicanas durante el cambio organizacional derivado de la pandemia por COVID-19 está relacionado positivamente con la confianza organizacional.

El estilo de comunicación ejercido por las CEOs durante la pandemia por COVID-19 incidió en la confianza de los encuestados dado que el 66% de las respuestas fueron positivas o muy positivas (es decir, “de acuerdo” o “muy de acuerdo”). Si bien en las preguntas expresas sobre

cuánto confían en su CEO fue ligeramente mayor el porcentaje que indicó que “suficiente” en lugar de “mucho”, es importante considerar el contexto de incertidumbre a nivel general en la sociedad durante esta crisis.

H3. El estilo de comunicación de las CEOs mexicanas durante el cambio organizacional derivado de la pandemia por COVID-19 fue principalmente percibido a través de videoconferencias.

Pese a que la tecnología tuvo un aceleramiento vertiginoso durante la pandemia por COVID-19 en el que las aplicaciones de reuniones virtuales fueron las de mayor crecimiento, sorprendentemente, el 61% de la muestra de encuestados consideró que el principal canal por el que las CEOs se comunicaron fue a través del correo electrónico, dejando en segundo lugar las reuniones virtuales o videoconferencias, rechazando así la H3.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio indican que el estilo de comunicación receptivo por parte de las CEOs mexicanas, el cual está relacionado con características como “sensible”, “sincera”, “compasiva” y “útil”, entre otros, tienen un efecto positivo en la confianza organizacional dentro de un contexto de cambio como lo fue la pandemia por COVID-19.

Las percepciones de sensibilidad y compasión por parte de los encuestados abren la puerta a seguir estudiando la relación intrínseca entre el liderazgo y la comunicación cuyos resultados se ven reflejados en la confianza organizacional, una de las piedras angulares de toda organización.

En este estudio también se demostró la relación entre el estilo de comunicación que ejercen los líderes, en este caso las directoras ejecutivas de organizaciones en México, y la comunicación interna, pues fue a través de canales que podrían considerarse átonos como el correo electrónico, incluso más que las videoconferencias, donde las líderes pueden ejercer su influencia para generar identificación, afiliación y la percepción de apoyo.

Derivado de los resultados, también se vislumbra que la percepción que tienen los empleados de las CEOs está muy vinculada a cómo perciben a las empresas, es decir, que las CEOs, al ser

dignas de confianza de sus colaboradores, también contribuyen a la percepción de una mejor reputación de las empresas y que, dentro del contexto de estudio, resultó positivo para las organizaciones, aunque en este caso solo se estudien las dirigidas por mujeres.

Es menester aclarar que si bien este estudio se enfoca en el estilo de comunicación receptivo y la generación de confianza organizacional que deriva de él, no afirma que el estilo de comunicación asertivo no la genere, pues dentro del contexto y la muestra estudiada fue el que tuvo una percepción positiva. A la luz de los resultados, en aquellos ítems relacionados con el estilo de comunicación asertiva, en los que las mujeres destacaron por su “frecuente” percepción a diferencia de los hombres, podría derivar en otro estudio que profundice en las razones que finalmente converjan en la construcción de la identidad de liderazgo femenino percibida por las propias mujeres y su estilo de comunicación.

La importancia de la confianza organizacional estudiada en esta investigación, la cual se vislumbra y motiva a través del estilo de comunicación de las CEOs, es parte también de la habilidad que desarrollan las organizaciones más competitivas. Con una relación de confianza entre líderes y colaboradores la comunicación en las organizaciones fluye en un sistema de trabajo en equipo.

Siendo la comunicación un proceso integral en las organizaciones, es inminente que la confianza hacia los líderes sea uno de los puntos torales de la comunicación corporativa. En el momento en el que el líder, en este caso la CEO, se identifica como parte del equipo, se reconoce su valor, en el cual subyace la confianza, pues sabe cuáles son los problemas importantes y cómo solucionarlos.

El presente estudio tiene varias limitaciones, entre ellas se encuentra que no se realizó un estudio cualitativo para profundizar qué tanto se satisfacen las necesidades de los empleados respecto de la comunicación con su CEO, pues ello enriquecería también cuáles son los aciertos y áreas de oportunidad en materia de contenidos de comunicación interna en los que también se vea reflejado el estilo de comunicación de las líderes.

Otra limitación fue que los datos recabados corresponden únicamente a la percepción de los empleados, por lo que consultar también a las CEOs habría proporcionado dos visiones con

respecto al objeto de estudio, por una parte, lo que se pretende comunicar y, por otra, los resultados. Además, en esas perspectivas también resultaría interesante agregar a la ecuación el papel de los Chief Communications Officer (CCO) o directores de comunicación de las empresas, pues en sus funciones está el servir de apoyo a las CEOs y alinear a la organización en función de los objetivos estratégicos.

6. REFERENCIAS

ALLERT, J. R., Y CHATTERJEE, S. R. (1997). Corporate communication and trust in leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 14-21. <https://doi.org/10.1108/eb046530>.

BARRETT, D. (2014). *Leadership communication* (4a ed.). NY: McGraw-Hill Higher Education.

BERGER, B. (2008). *Employee/Organizational Communications*. Institute for Public Relations. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/

DEZSÖ, C.L. Y ROSS, D.G. (2012) Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33, 1072–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>

DIRKS, K.T., Y FERRIN, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

DE VRIES, R. E., BAKKER PIEPER, A. Y OOSTENVELD, W. (2010). Leadership=Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

EAGLY, A.H., Y JOHNSON, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychol. Bull.*, 108 (2), 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>

ELSESER, K. M. Y LEVER, J. (2011) Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey, *Human Relations* (New York), 64(12), 1555-1578. <https://doi.org/10.1177/0018726711424323>

GALLUP. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report*. Recuperado el 28 de agosto de 2022, de <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

GRANT THORNTON (2021). *Mujeres directivas 2021*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://www.grantthornton.mx/novedades/articulos-y-publicaciones/mujeres-directivas-2021/>

GRUNIG, J. E. (1993). Public relations and international affairs: Effects, ethics, and responsibility. *Journal of International Affairs*, 47(1), 137-162. <https://www.jstor.org/stable/24357090>

GRUNIG, L. A., GRUNIG, J. E. Y DOZIER, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410606617>

HUANG, P. H. (2021). Put More Women in Charge and Other Leadership Lessons from COVID-19. *Florida International University Law Review*, 15(3), 353-421. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3604783>

JONES, E., WATSON, B., GARDNER, J. Y GALLOIS, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*. 54, 722-750. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x>.

KORNFERRY (2020). *CEOs for the future, when the future is now*. Recuperado el 12 de julio de 2022, de <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/pdf/institute/korn-ferry-ceos-for-the-future.pdf>

LARSSON, G. (2022). Leadership through the subordinates' eye: perceptions of leader behaviors in relation to age and gender. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0333>

MAYER, R., DAVIS, J., Y SCHOORMAN, F. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(23), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>

MAYFIELD, J., Y MAYFIELD, M. (2017). Leadership Communication: Reflecting, Engaging, and Innovating. *International Journal Business Communication*. 54(1), 3-11. <https://doi.org/10.1177/23294884166754>

MCKINSEY & COMPANY (2021). *Women in workplace 2021*. Minneapolis, Estados Unidos: Recuperado el 6 de agosto de 2022 de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

MEN, L. R. (2011). CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38 (1), 171–173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.011>

- MEN, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 268-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- MEN, L. R., (2015). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26, 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- MEN, L. R., Y BOWEN, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business. Nueva York: Business Expert Press.
- NORMAN, S.M., AVEY, J., LARSON, M. Y HUGHES, L. (2019). The development of trust in virtual leader-follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management*. 15(3), 279-295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>.
- PINCUS, J. D., RAYFIELD, R. E., Y COZZENS, M. D. (1991). The chief executive officer's internal communication role: a benchmark program of research. *Public Relations Research Annual*, 3, 1–35. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0301-4_1
- RESKIN, B. F. (2000). Getting it right: sex and race inequality in work organizations, *Annual Review of Sociology*, 26 (1), 707-709. <http://www.jstor.org/stable/223466>
- RICHMOND, V.P., Y MCCROSKEY, J.C. (1990). Reliability and Separation of Factors on the Assertiveness-Responsiveness Measure. *Psychological Reports*, 67, 449-450. <https://doi.org/10.2466/pr0.1990.67.2.449>
- ROBINSON, V. M. J. (2001). Embedding leadership in task performance. En Y Wong, K-Ch y Evers, C. (Eds.), *Leadership for quality schooling: International perspectives (pp.90–102)* London-NY: Routledge.
- ROSENER, J.B. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. New York, NY: Oxford University Press.
- SNYDER, R. A., Y MORRIS, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.461>
- THOMAS, C. E., RICHMOND, V. P., Y MCCROSKEY, J. C. (1994). The association between immediacy and sociocommunicative style. *Communication Research Reports*, 11, 107–115. <https://doi.org/10.1080/08824099409359946>
- TSAI, W. S., Y MEN, L. R. (2017). *Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites*. *New Media & Society*, 19 (11), 1848-1867. <https://doi.org/10.1177/1461444816643>

- WAHL, A. (2014). Male managers challenging and reinforcing the male norm in management. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 22(2), 131-146. <https://doi.org/10.1080/08038740.2013.864702>
- WELCH, M., Y JACKSON, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications*, 12 (2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- YUE, C. A., CHUNG, Y. J., KELLEHER, T., BRADSHAW, A. S., & FERGUSON, M. A. (2021). How CEO Social Media Disclosure and Gender Affect Perceived CEO Attributes, Relationship Investment, and Engagement Intention. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 98(4), 1157–1180. <https://doi.org/10.1177/1077699020943521>
- YUKL, G., Y VAN FLEET, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147–197). Consulting Psychologists Press.
- YULK, G. (2013). *Leadership in organizations* (8a ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- ZAK, P. J. (enero-febrero 2017). The neuroscience of trust, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.

Forma de citar este artículo:

GONZÁLEZ-CACERES, E. (2022). Análisis del estilo de comunicación de CEOs mexicanas en la confianza organizacional de los empleados durante la pandemia por COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12 (24), 45-64. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.788>