CAPÍTULO 12

# REPÚBLICA DOMINICANA

## Desarrollo y desafíos de la Comunicación Organizacional en la República Dominicana

**Dra. Alicia María Álvarez**
*Universidad APEC (Republica Dominicana)*

# Capítulo 12: REPÚBLICA DOMINICANA
# Desarrollo y desafíos de la Comunicación Organizacional en la República Dominicana


## Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar el desarrollo y los desafíos de la comunicación organizacional en la República Dominicana, reflexionando sobre los logros y limitaciones en el contexto de la era digital actual. Además, se examina el entorno sociocultural y económico del país, se mencionan investigaciones realizadas en el ámbito organizacional, y se destaca la importancia de la formación profesional y académica en esta disciplina. Finalmente, se abordan las perspectivas futuras y los retos pendientes.

El estudio se basa en la revisión bibliográfica y el análisis documental, enfoques propios de la metodología cualitativa.


## 1. Introducción

Desde el punto de vista sociocultural el tejido social dominicano está profundamente influenciado por su historia colonial, con una mezcla de raíces indígenas, africanas y europeas. Esta diversidad cultural se refleja en sus tradiciones, arte, y, sobre todo, en su música. La influencia africana es notable en muchos aspectos de la vida cotidiana, desde la música hasta las festividades religiosas, como el carnaval, que mezcla elementos católicos con prácticas ancestrales.

La República Dominicana es una nación de contrastes, con una historia rica y un presente marcado por un crecimiento económico notable, pero también por desafíos significativos en su desarrollo

social y económico. Su economía ha mostrado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, convirtiéndose en una de las más dinámicas de América Latina y el Caribe. El turismo es la principal fuente de ingresos, atrayendo a millones de visitantes que buscan disfrutar de sus playas, resorts, y cultura vibrante. Regiones como Punta Cana, Bávaro, y Samaná son destinos turísticos de renombre mundial.

Además del turismo, el sector agrícola sigue siendo fundamental, con productos como el cacao, el café, el tabaco, y el azúcar como principales exportaciones. El país también ha desarrollado un sector industrial basado en zonas francas, donde se producen textiles, calzado, y productos electrónicos, principalmente para exportación.

El sector de servicios, incluyendo telecomunicaciones y finanzas, ha crecido considerablemente, impulsado por la estabilidad macroeconómica y reformas estructurales. Sin embargo, la economía dominicana también enfrenta vulnerabilidades, como la alta dependencia del turismo, que la hace susceptible a crisis globales como la pandemia del COVID-19, la cual dejó grandes experiencias.

A pesar del crecimiento económico, la República Dominicana enfrenta serios desafíos. La desigualdad económica es pronunciada, con una gran brecha entre ricos y pobres. El acceso a servicios básicos como la educación y la salud sigue siendo limitado en muchas áreas, especialmente en las zonas rurales. Todo ello a pesar de las acciones realizadas por el gobierno dominicano en políticas sociales para el desarrollo de la educación en todos sus niveles.

La República Dominicana es un país de gran riqueza cultural y un motor económico en la región del Caribe. Sin embargo, para sostener su crecimiento y mejorar la calidad de vida de todos sus ciudadanos el sector institucional y empresarial del país deberá enfrentar desafíos sociales y económicos complejos. He aquí el papel relevante de la

comunicación organizacional en el desarrollo de las empresas y organizaciones dentro del país, siendo un factor determinante para su éxito y sostenibilidad en un entorno económico y social cada vez más complejo y competitivo.

En este nuevo contexto de la comunicación 4.0 la gestión de la comunicación organizacional contribuye a la optimización de la comunicación interna la cual es esencial para fomentar un clima laboral positivo y una cultura organizacional sólida, donde la cultura empresarial valora las relaciones interpersonales y la cohesión de equipo, una comunicación fluida entre empleados y líderes promueve un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. Esto, a su vez, condiciona la satisfacción laboral, reduciendo la rotación de personal y aumentando la productividad.

En un país en constante desarrollo económico como la República Dominicana, las empresas deben adaptarse rápidamente a cambios en el mercado, regulaciones y tecnología. La comunicación organizacional también es fundamental en la gestión del cambio, ya que permite a los líderes informar y preparar a los empleados para nuevas estrategias, procesos o estructuras.

Una comunicación clara y transparente minimiza la resistencia al cambio y facilita una transición más suave de los diferentes tipos de mensajes.

Uno de los aspectos medulares de la gestión de la comunicación organizacional es el fortalecimiento de la imagen externa de las organizaciones ya que existen dos activos intangibles de gran valor como son la imagen y la reputación corporativa.

En la República Dominicana, es un mercado donde las relaciones públicas y la reputación corporativa son vitales, una estrategia de comunicación efectiva puede fortalecer la imagen de la empresa frente a clientes, socios y la comunidad en general. Esto es particularmente

importante en sectores clave como el turismo y en el financiero, donde la reputación puede influir significativamente en la competitividad.

La innovación es un motor clave para el crecimiento en cualquier economía, y la República Dominicana no es la excepción. La comunicación organizacional promueve el intercambio de ideas y la colaboración entre diferentes niveles de la organización, lo que puede resultar en soluciones innovadoras y creativas para los desafíos empresariales.

Fomentar un entorno donde los empleados se sientan escuchados y valorados es crucial para que las empresas dominen en un mercado dinámico.

Una buena comunicación organizacional asegura que la información crítica fluya adecuadamente entre los diferentes niveles de la organización, lo que permite a los líderes tomar decisiones más informadas y estratégicas (Trelles, 2014). En la República Dominicana, donde las empresas enfrentan un entorno regulatorio en evolución y una competencia creciente, contar con información precisa y oportuna es esencial para la toma de decisiones efectivas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad.

La responsabilidad social corporativa (RSC) es un aspecto cada vez más relevante para las empresas en la República Dominicana. Por eso la comunicación organizacional juega un papel clave en la promoción de iniciativas de RSC, tanto internamente como hacia la comunidad. Al comunicar de manera efectiva los valores y compromisos de la empresa con la sociedad, se fortalece la relación con los stakeholders y se construye una imagen de empresa responsable y ética.

Por lo anterior, la comunicación organizacional es un pilar fundamental en el desarrollo de las empresas y organizaciones dentro de la República Dominicana. Ella contribuye a mejorar el clima laboral, facilita la gestión del cambio, fortalece la imagen

corporativa, impulsa la innovación, optimiza la toma de decisiones y promueve la responsabilidad social. Las empresas que invierten en una comunicación organizacional eficaz están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado y asegurar un crecimiento sostenible en el largo plazo.

El objetivo del presente artículo es analizar el desarrollo de la comunicación organizacional en la República Dominicana y examinar los desafíos actuales.

## 1. Evolución de la Comunicación Organizacional en la República Dominicana

La evolución de la comunicación organizacional en la República Dominicana refleja tanto el desarrollo del país como los cambios globales en el ámbito empresarial.

Este proceso ha estado influenciado por diversos factores, incluyendo el crecimiento económico, la globalización, la incorporación de nuevas tecnologías, y la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC).

República Dominicana. Las empresas ahora utilizan la comunicación organizacional no solo para fines internos, sino también para proyectar su compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Las estrategias de comunicación incluyen la divulgación de iniciativas de sostenibilidad, participación comunitaria, y el manejo de la reputación corporativa. Este enfoque ha generado una mayor integración entre la comunicación interna y externa, alineando los mensajes corporativos con los valores éticos y de sostenibilidad.

## 2. La Comunicación Organizacional en la Actualidad

La comunicación organizacional en la República Dominicana ha evolucionado significativamente en las últimas décadas,

especialmente en el sector bancario y financiero, adaptándose a los cambios tecnológicos y culturales.

Actualmente, la comunicación organizacional ha pasado de ser un aspecto secundario para convertirse en una función estratégica fundamental. Cada vez más organizaciones cuentan con departamentos especializados o consultores externos dedicados a gestionar la comunicación interna y externa. Sin embargo, su desarrollo aún se considera incipiente y en vías de progreso.

En relación con la dimensión empresarial y organizacional, la investigación titulada "El estado de la comunicación estratégica y las relaciones públicas en República Dominicana, 2023", realizada por la directora de la Escuela de Comunicación de la PUCMM, doctora Ana Bélgica Güichardo, y la profesora doctora Onoris Metz, con la participación de los doctores Alejandro Alvarez Nobell, director del Latin American Communication Monitor (LCM), y Adrián Cordero, profesor de la Escuela Superior de Ingenieros Comerciales (ESIC Universidad), revela datos relevantes sobre la situación de la gestión de la comunicación corporativa y organizacional en empresas, entidades públicas y organizaciones sociales.

Este estudio abarcó una muestra de 153 trabajadores de departamentos de comunicación, incluyendo el sector público, agencias de relaciones públicas, medios de comunicación y académicos. Los encuestados provienen mayoritariamente del campo de las relaciones públicas y la comunicación corporativa, seguidos por marketing y publicidad, y finalmente periodismo (Güichardo et al., 2023).

Los hallazgos indican que el desarrollo de la comunicación corporativa en la República Dominicana se encuentra en una etapa incipiente, especialmente en lo que respecta a funciones estratégicas y políticas. Se comprobó que la planificación estratégica

no se ha implementado de manera completa, y que la evaluación, medición y diagnósticos de comunicación requieren una mayor profesionalización. Asimismo, el estudio destaca la necesidad de diversificar las ofertas académicas en formación de posgrados en el ámbito de la comunicación organizacional y corporativa.

Además, el estudio enfatiza que el 75% de los profesionales en comunicación estratégica son mujeres, un porcentaje notablemente superior al promedio internacional del 50%. En términos de profesionalización, más del 90% de los trabajadores en este sector poseen un título de grado, y el 75% cuenta con formación de posgrado (Güichardo et al., 2023).

Por su parte, también el estudio arroja que los departamentos y/o áreas de comunicación en las organizaciones en RD se ocupan principalmente de las relacione scon la prensa con un 79,1 %; en un 74,5 % la comunicación digital (web y redes sociales); y las organizaciones de eventos, el ceremonial y el protocolo con 55,6%.

(Güichardo et al., 2023).

Otros aspectos revelados en la investigación indican que la comunicación tiene una alta importancia en las grandes empresas e instituciones gubernamentales, pero no ocurre lo mismo en organizaciones sin fines de lucro. Al valorar la contribución de la función de comunicación en las organizaciones de la República Dominicana, el 94,8% considera que es muy importante para la adopción de un propósito común y la construcción de confianza; el 89,5% resalta su contribución a garantizar la seguridad y la gestión proactiva ante posibles conflictos, riesgos e incluso crisis (Güichardo et al., 2023).

Por otra parte, se cuenta con la Asociación Profesional de Directores de Comunicación de la República Dominicana (ASODIRCOM) gremio que fue creado en el 2016 por iniciativa de un grupo de profesionales

de la comunicación con el objetivo de reconocer y dar protagonismo a la figura del director de comunicación. En los primeros años ASODIRCOM se concentró en el aspecto formativo, ofreciendo conferencias sobre distintos aspectos de la comunicación corporativa con connotados comunicadores nacionales y extranjeros. (Asociación Profesional de Directores de Comunicación de la República Dominicana, 2023).

Justo en el año 2023, se llevó a cabo la investigación titulada "Percepción del Perfil Directivo de Comunicación en los Próximos 10 Años", cuyo objetivo fue determinar la percepción existente en la República Dominicana sobre el perfil del director de comunicación (DirCom) y las expectativas de su evolución en la próxima década. Entre los propósitos destacados se incluyó establecer la percepción de los directivos sobre las posibles herramientas de comunicación del futuro, identificar el lugar del DirCom en el organigrama de la organización, y definir el conocimiento y la percepción sobre las herramientas que ofrece la inteligencia artificial.

Se realizaron entrevistas en profundidad a gerentes y directores de comunicación de diversas organizaciones dominicanas, incluyendo instituciones públicas, organizaciones gubernamentales, empresas industriales, comerciales y de servicios (Asociación Profesional de Directores de Comunicación de la República Dominicana, 2023).

Entre los resultados más relevantes, se corrobora que el DirCom, según Joan Costa (2018), es el consultor estratégico de las organizaciones y un líder de perfil integral, que debe poseer conocimientos sobre comunicación interna, relaciones públicas y comunicación corporativa. Los especialistas entrevistados afirmaron que, debido a la evolución y desarrollo del rol en los últimos años, la posición del DirCom impacta significativamente a la alta gerencia, mostrando una correlación transversal con todas las áreas de la organización.

La investigación resalta la necesidad de un propósito corporativo que involucre a todos los actores de la organización y conecte con sus clientes y públicos. Además, se subraya la importancia de la reputación corporativa en los resultados de negocio o institucionales, así como la necesidad de desarrollar estrategias de sostenibilidad.

Se revela una creciente demanda de liderazgo responsable, visible en algunos sectores, y se destaca la necesidad de conocer y utilizar nuevas tecnologías, como las redes sociales y las aplicaciones de inteligencia artificial, considerando también sus efectos, como la falta de control sobre la información y la velocidad de su propagación en los medios (Asociación Profesional de Directores de Comunicación de la República Dominicana, 2023).

El estudio también señala que el DirCom del futuro debe ser multidisciplinario, abarcando comunicación interna, externa y, especialmente, el desarrollo de competencias en el mundo digital en constante evolución. Asimismo, el DirCom deberá contar con herramientas esenciales para realizar diagnósticos de comunicación y medir la efectividad de las estrategias y contenidos creados. Aunque las nuevas aplicaciones de inteligencia artificial no pueden sustituir la capacidad humana, se estima que tendrán una importante presencia, incluso en su etapa inicial de desarrollo (Asociación Profesional de Directores de Comunicación de la República Dominicana, 2023).

En resumen, este estudio ilustra el conocimiento y el interés que despiertan en la República Dominicana las funciones del DirCom, los aspectos que consolidan su papel como pensador estratégico, y el perfil convencional e ideal necesarios para enfrentar los retos en la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Un espacio significativo en la gestión de la comunicación organizacional es la comunicación en las universidades, que representan un tipo particular de organización.

En 2021, como resultado de una investigación doctoral realizada por la autora de este artículo, se presentó un Modelo de Gestión de Comunicación Estratégica Institucional dirigido a las universidades de la República Dominicana. Un objetivo central de este modelo, pionero en el país, es contribuir al posicionamiento reputacional diferenciador de las universidades dominicanas ante sus públicos de interés (Álvarez, 2021).

El modelo propuesto busca alinear el Plan Estratégico Institucional con el de Comunicación, posicionando al DirCom universitario como el gestor global responsable de planificar y dirigir el proyecto reputacional de la universidad. Esto implica una visión integradora de activos intangibles como identidad, cultura, comunicación, imagen,

ética, responsabilidad social, marca y reputación.

El núcleo del modelo radica en la interrelación sinérgica entre identidad, cultura y comunicación, organizándose en tres ámbitos de gestión: la organización (universidad), los públicos universitarios (stakeholders) y la sociedad en general (opinión pública). El modelo se compone de tres subsistemas que representan procesos interrelacionados: gestión de la identidad corporativa universitaria, procesos interactivos de comunicación institucional universitaria y procesos infotecnológicos de la comunicación institucional universitaria. La sinergia entre estos subsistemas promueve la sostenibilidad de la gestión comunicativa universitaria. A diferencia de otros modelos estáticos y lineales, este enfoque se centra en la dinámica entre subsistemas, componentes y relaciones (Álvarez, 2021).

Este modelo se distingue de los enfoques tradicionales de comunicación, que la consideran meramente como transmisión de información, al centrarse en la interacción y el diálogo con los públicos. Subraya la importancia de procesos como la gestión de la

identidad corporativa, la comunicación interactiva interna, externa y de crisis, así como los procesos infotecnológicos, otorgando un papel activo a los públicos de interés y sus relaciones dialógicas, aspectos generalmente desatendidos por modelos lineales y transmisivos (Álvarez, 2021).

El modelo establece una metodología que concreta su implementación práctica. Basada en los fundamentos teóricos previamente explicados y en las bases comunicológicas de las ciencias de la comunicación aplicada (Costa, 2012), la metodología conecta el ámbito académico con el organizacional. Se fundamenta en los paradigmas metodológicos del modelo estratégico de comunicación organizacional de Rafael Alberto Pérez (2001), el modelo de imagen corporativa de Joan Costa (2001) y el modelo de gestión de reputación universitaria de Justo Villafañe (2013) (Álvarez, 2021).

La Metodología de Gestión de la Comunicación Estratégica Institucional Universitaria Interactiva, Relacional y Dialógica (MIRD) articula de manera proactiva y operacional la comunicación estratégica institucional universitaria y sus activos intangibles, orientándose al logro de los objetivos institucionales y al posicionamiento reputacional de las universidades. En síntesis, este modelo es singular y se distingue de otros modelos de gestión de la comunicación institucional. Contextualizado adecuadamente, puede aplicarse a un amplio espectro de organizaciones nacionales e internacionales, tanto en el ámbito público como privado. Este estudio demuestra la importancia que se concede a la gestión de la comunicación organizacional en la

República Dominicana en el contexto social actual, especialmente en las universidades como centros generadores de conocimiento (Álvarez, 2021).

Enfocándonos en la dimensión académica se observa un aumento importante en la formación académica y profesional en el campo,

con programas universitarios encaminados a formar comunicadores sociales y corporativos. La educación superior dominicana tiene entre sus retos ofrecer respuestas a los requerimientos de la investigación y la innovación, que demanda la sociedad contemporánea del conocimiento global (MESCyT, 2019).

Las universidades dominicanas que ofrecen programas de grado, posgrado y educación continuada, encaminados a la formación de los profesionales de la comunicación con las competencias necesarias para enfrentar los grandes retos y desafíos son: la Universidad Apec (UNAPEC), la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), la Autónoma de Santo Domingo (UASD), la Iberoamericana (UNIBE), la Católica de Santo Domingo (UCSD), la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), la Tecnológica de Santo Domingo (INTEC) y la Universidad O & M. Todas con un objetivo común asumiendo las necesidades en el sector empleador y del actual contexto social, también centrados en un enfoque curricular por competencia acorde a las tendencias actuales en la Educación Superior.

Al hacer énfasis en estos programas hacemos mención a la formación de estudios de posgrado, destacándose la UNAPEC, con las Maestrías en Gerencia de la Comunicación Corporativa, Comunicación y Desarrollo Transmedia y el primer Doctorado en Comunicación del país en colaboración con la Universidad de San Jorge de Zaragoza España, así como la PUCMM con la maestría en Direccion de Comunicación Corporativa de doble titulación con la Escuela de Administración de Empresas (EAE) de España, así como la UASD con la maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas y UNIBE con la maestría en Maestría en Marketing y Comunicación Digital.

Los profesionales egresados de estas maestrías y doctorado podrán desempeñarse en diferentes niveles de desarrollo de la gerencia de la comunicación corporativa en las diferentes

organizaciones profesionales a nivel nacional e internacional, con una visión multilateral de la comunicación para ejercer sus actividades profesionales en la dirección de la comunicación corporativa como director y ejecutor de la política de comunicación empresarial y organizacional en sus diferentes dimensiones, como estratega y asesor, o como DirCom consultante, en los diversos campos de acción y esferas de actuación institucional de las organizaciones públicas o privadas (UNAPEC, 2017).

## 3. Perspectivas futuras y restos

Las perspectivas futuras y los retos de la comunicación organizacional a nivel internacional están moldeados por un entorno global en constante cambio, donde la tecnología, la globalización y las expectativas de los diferentes públicos influyen significativamente. La creciente integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el big data, está transformando la comunicación organizacional.

Estas herramientas permiten una personalización más efectiva y la creación de contenidos adaptados a cada público, así como una mejor medición y análisis del impacto comunicacional. Asimismo, la automatización de procesos y la comunicación a través de plataformas digitales, incluidas redes sociales y aplicaciones móviles se consolidarán como ejes fundamentales en las estrategias de comunicación interna y externa.

Las organizaciones tienden a adoptar enfoques más participativos y dialógicos en su comunicación, fomentando la interacción con los stakeholders y el compromiso a través de canales abiertos y transparentes. El papel del DirCom deberá evolucionar hacia la facilitación de un diálogo continuo y significativo entre la organización y sus públicos, tanto internos como externos.

Uno de los retos más trascendentales es la gestión de la comunicación de crisis en entornos digitales. La rapidez con que se difunde la información implica que las organizaciones deben estar preparadas para gestionar crisis en tiempo real, manteniendo la transparencia y coherencia en su comunicación. Además, la proliferación de fake news y desinformación representa un desafío adicional, requiriendo estrategias proactivas de gestión de la información y protección de la reputación.

También es fundamental abordar los desafíos éticos y estratégicos que plantea la integración de la inteligencia artificial en la creación y distribución de contenido.

En cuanto a la República Dominicana, las perspectivas futuras y los retos de la comunicación organizacional presentan características específicas que responden a la dinámica social, económica y cultural del país, independientemente del contexto internacional. Se observa una creciente tendencia hacia la profesionalización de la comunicación en las organizaciones dominicanas, tanto en el sector público como en el privado. La implementación de estrategias de comunicación más estructuradas y alineadas con los objetivos organizacionales será clave para mejorar la transparencia y confianza en las instituciones.

Las universidades y centros educativos están incorporando programas de formación en comunicación estratégica, contribuyendo a la preparación de profesionales capaces de enfrentar los desafíos comunicacionales modernos. La ciudadanía dominicana demanda una mayor transparencia en la gestión de las organizaciones, especialmente en el sector gubernamental, lo que ha llevado a un enfoque creciente en la comunicación institucional orientada a la rendición de cuentas y participación ciudadana. Asimismo, las empresas están incrementando su compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad, lo que requiere una comunicación efectiva para transmitir sus acciones

e impacto en la comunidad. La digitalización avanza rápidamente en el país, con un aumento significativo en el uso de redes sociales y plataformas digitales para la comunicación organizacional (Hasbun, 2015). Las empresas e instituciones están adoptando nuevas tecnologías para mejorar la comunicación con sus públicos internos y externos, siendo necesario desarrollar un pensamiento estratégico.

A pesar de los avances, muchos retos persisten. Muchas organizaciones en el país aún no reconocen plenamente la importancia estratégica del Director de Comunicación (DirCom). La profesionalización de este rol y su integración en el nivel directivo sigue siendo un desafío en muchas instituciones. El DirCom debe comprender y enfocar las directrices de la comunicación corporativa e institucional, comenzando por la comunicación interna antes de proyectarse hacia el exterior. Esto requiere promover una adecuada cultura organizacional que abarque diversos entornos relacionales, tanto en entidades públicas como privadas (Hasbun, 2015).

Es esencial que las organizaciones entiendan que la comunicación va más allá de la mera difusión de información; debe ser un elemento central en la toma de decisiones estratégicas. En un contexto marcado por fenómenos naturales recurrentes, así como crisis políticas y sociales, las organizaciones deben estar preparadas para gestionar la comunicación de crisis de manera efectiva. La falta de preparación en este ámbito puede afectar gravemente la reputación institucional (Álvarez, 2021).

Las instituciones deben desarrollar planes de comunicación de crisis sólidos y establecer protocolos de respuesta que incluyan la comunicación en tiempo real a través de canales digitales. Sin embargo, la cultura organizacional en muchas instituciones dominicanas tiende a ser jerárquica y poco abierta al cambio, lo que dificulta la implementación de nuevas prácticas comunicacionales,

como la comunicación horizontal y la participación de los empleados.

Por último, la brecha digital sigue siendo un reto importante en la República Dominicana. La falta de acceso a la tecnología e internet en algunas regiones limita la capacidad de las organizaciones para implementar estrategias de comunicación digital inclusivas y efectivas.

## 4. Conclusión

La comunicación organizacional en la República Dominicana se encuentra en pleno desarrollo, enfrenta un panorama de retos y oportunidades en un contexto global en constante evolución. La incorporación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el big data, ofrece a las organizaciones herramientas para personalizar y optimizar su comunicación, aunque también plantea desafíos éticos y estratégicos que requieren atención.

La necesidad de adoptar enfoques más participativos y dialógicos en la comunicación se vuelve crucial para fomentar la interacción con los públicos y fortalecer la confianza en las instituciones. En este sentido, el rol del Director de Comunicación (DirCom) debe evolucionar hacia una función más estratégica y facilitadora, capaz de gestionar no solo la comunicación interna y externa, sino también de actuar como un agente de cambio en la cultura organizacional.

A pesar de los avances en la profesionalización de la comunicación en las organizaciones dominicanas, persisten desafíos significativos, como la falta de reconocimiento del DirCom y la necesidad de una integración más sólida de la comunicación en la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, la brecha digital sigue siendo un obstáculo importante que limita el acceso equitativo a la tecnología y a internet, lo que restringe la capacidad de las organizaciones para implementar estrategias de comunicación efectivas. En conjunto, estas conclusiones

resaltan la importancia de continuar desarrollando la comunicación organizacional en el país, no solo para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, sino también para posicionar a las organizaciones dominicanas de manera competitiva en un entorno cada vez más complejo.

## 5. Referencias


- ADECCO Dominicana (2020). Informe sobre Prácticas de Comunicación Interna en Empresas Dominicanas.
- Álvarez, A. (2021). Modelo de gestión de comunicación estratégica institucional para las universidades de la República Dominicana. (Tesis Doctoral, Universidad Abat Oliba
- CEU), Barcelona. http://repositorio.unapec.edu.do/handle/123456789/871
- América Economía (2022). Ranking de empresas con mejores prácticas de comunicación en la Región Caribe.
- Asociación Profesional de Directores de Comunicación de la República Dominicana (2023). Percepción del perfil directores de comunicación en los próximos 10 Años. https://www.asodircom.net/documentos
- Costa, J. (2018). DirCom, el ejecutivo estratega global. Costa Punto Com Cuello González, L. (2015). La Comunicación Organizacional en la República Dominicana: Estado y Perspectivas. Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).
- Guerrero, P. & Tejeda, R. (2021). La transformación digital en la comunicación organizacional de las Empresas Dominicanas. Revista de Comunicación y Desarrollo, 15(2), 45-63.
- Güichardo, B. A, Galán, M. Onoris, Nobell, A. Alejandro, Codero, A. (2023). El estado de la comunicación estratégica y las relaciones públicas en la República Dominicana. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Facultad de Ciencias Sociales y
- Humanidades. Escuela de Comunicación.
- InvestigacionComunicacionEstrategicaV2_240604_193150.pdf
- Guzmán, R. (2017). Tendencias en comunicación corporativa: Un análisis del sector privado en la República Dominicana. Revista de Comunicación y Sociedad, 10(3), 233-247.
- Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología [MESCyT], (2019). Plan Estratégico Institucional (2019-2024) https://mescyt.gob.do/transparencia/wpcontent/uploads/2019/03/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-MESCyT.pdf
- Rodríguez, E. (2020). "El Desafío de la Comunicación Organizacional en el Nuevo Entorno Digital." Listín Diario.
- Samboy, H. H. (2015). Las TIC y el Nuevo Paradigma de la Comunicación Institucional: Políticas y Estrategias en la Era de la Convergencia (Doctoral dissertation, UNED. Universidad

Nacional de Educación a Distancia).

- Trelles, I. (2014). Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta. La Habana: Ediciones LOGOS.
- Universidad APEC [UNAPEC], (2017). Plan Estratégico Institucional (2017-2022) https://unapec.edu.do/sobre-unapec/plan-estrat%c3%a9gico/